THOMAS
L. FRIEDMAN

LEXUS IR ALYVMEDIS

suprasti globalėjimą

ALK
TAGA

LEXUS IR ALYVMEDIS

THOMAS
L. FRIEDMAN

LEXUS IR ALYVMEDIS

Iš anglų kalbos vertė *Sigitas Daukša*

ALK

UDK 339.9
Fr316

Versta iš: Thomas L. Friedman
THE LEXUS AND THE OLIVE TREE
Anchor Books, A Division of Random House, Inc. New York, 2000

This edition published with the support
from the Open Society Fund-Lithuania

Knygos leidimą finansavo Atviros Lietuvos fondas

© 1999, 2000 by Thomas L. Friedman
© Vertimas į lietuvių kalbą,
Sigitas Daukša, 2005
© Leidykla VAGA, 2005

ISSN 1392-1673
ISBN 5-415-01767-4

TURINYS

Anchor leidimo pratarmė 7
Įžanginė scena: pasauliui dešimt metų 9

Pirma dalis
SUVOKTI SISTEMĄ
1. Naujoji sistema 23
2. Informacijos arbitražas 39
3. „Lexus" ir alyvmedis 52
4. ... Ir griuvo sienos 69
5. Mikroschemos imunodeficitas 104
6. Auksiniai tramdomieji marškiniai 137
7. Elektroninė kaimenė 149

Antra dalis
PRISIJUNGTI PRIE SISTEMOS
8. DOSkapitalas 6.0 187
9. Globaliucija 213
10. Kūrimas, taikymas ir kiti nauji mąstymo apie galią būdai 244
11. Pirk Taivaną, pasilaikyk Italiją, parduok Prancūziją 266
12. Konfliktų prevencijos auksinių arkų teorija 308
13. Griovėjas 341
14. Laimėtojams atitenka viskas 377

Trečia dalis

PRIEŠIŠKA REAKCIJA Į SISTEMĄ

15. Priešiška reakcija 401
16. Banga 427

Ketvirta dalis

AMERIKA IR SISTEMA

17. Protingas gyvumas 447
18. Revoliucija yra JAV 461
19. Jei norite kalbėtis su žmogumi, spauskite 1 494
20. Dar yra kur eiti 527

Padėka 579
Asmenvardžių rodyklė 585

ANCHOR LEIDIMO PRATARMĖ

Jus sveikina *„Lexus" ir alyvmedis* leidimas minkštaisiais viršeliais. Pirmojo leidimo kietaisiais viršeliais skaitytojai pastebės, kad šiame naujame leidime pasikeitė keli dalykai. Tačiau nepakito pagrindinis šios knygos teiginys: globalėjimas nėra vien srovė ar trumpalaikis susižavėjimas, tai veikiau tarptautinė sistema. Tai sistema, dabar pakeitusi senąją šaltojo karo laikų sistemą. Panašiai kaip anoji, globalėjimas turi savo taisykles ir logiką, kurios šiandien tiesiogiai ar netiesiogiai veikia kone kiekvienos pasaulio šalies politiką, aplinką, geopolitiką ir ekonomiką.

Taigi kas pasikeitė? Aš pertvarkiau pirmuosius skyrius, kad skaitytojui būtų truputį lengviau atpažinti ir suvokti pagrindinį mano teiginį. Nuo pirmojo knygos leidimo pasirodymo 1999 m. balandį man prireikė metų surinkti daugiau faktų ir atnaujinti bei išplėsti knygą visomis technologijų ir rinkos naujovėmis, kurios globalėjimą dar labiau sustiprina. Be to, iš naujo peržiūrėjau kai kurias prieštaringesnes šios knygos potemes. Viena – mano auksinių arkų teorija, – jokios dvi šalys, kuriose abiejose yra *McDonald's* restoranų, niekada nekariavo tarpusavyje nuo tada, kai jose atsirado *McDonald's*. Manau, kad paslėpta tos teorijos logika yra tvirtesnė nei bet kada, taigi atsakiau tiems, kurie abejojo ja po Kosovo karo. Kitas pokytis tas, kad skyrius, iš pradžių buvęs pavadintas „Pirk Taivaną, pasilaikyk Italiją, parduok Prancūziją", dabar yra perskirtas į dvi dalis. Naujo skyriaus, pavadinto „Kūrimas, taikymas ir kiti nauji mąstymo apie galią būdai", pagrindą sudaro klau-

simas, mano iškeltas pirmajame leidime: jei ekonominė galia globalėjimo sistemoje pirmiausia yra pagrįsta asmeninių kompiuterių skaičiumi, šalyje tenkančiu vienai šeimai, o paskui – interneto juostos pločiu šalyje vienam žmogui, tai kas toliau? Šiame skyriuje mėginama į tą klausimą atsakyti žvelgiant į besiplėtojančius naujus ekonominės galios įvertinimo globalėjimo epochoje būdus. Galiausiai aš pamėginau atsakyti į kai kuriuos pirmojo leidimo skaitytojų dažnai pateikiamus klausimus: „Dabar, kai jūs apibūdinote šią naują sistemą, kaip man paruošti jai savo vaikus?" ir „Ar kibernetinėje erdvėje yra Dievas?" – o tai yra išverstas klausimas „Kur pridera moralinės vertybės?"

Naujoji pasaulio tvarka plėtojasi taip sparčiai, jog kartais noriu, kad tai būtų elektroninė knyga, kurią galėčiau atnaujinti kiekvieną dieną. Viliuosi, kad kada nors ateis diena, kai ši knyga gyvens ne knygynų aktualijų lentynose, o susiras jaukius namus istorijos skyriuje – ją atsimins kaip vieną iš knygų, kuriose buvo suprasta pradžia ir pirmąsyk apibūdinta nauja globalėjimo sistema, kurioje šiuo metu mes esame.

THOMAS L. FRIEDMAN
Bethesda, Merilandas
2000 m. sausis

ĮŽANGINĖ SCENA: PASAULIUI DEŠIMT METŲ

„Tai erzina – mes neturime nieko bendra su Rusija ar Azija. Mes tesame maža nėginanti augti vietos įmonė, bet mums trukdo tai, kaip tos vyriausybės valdo savo šalis."

Douglas Hansonas, *Rocky Mountain Internet, Inc.*
vadovaujantis darbuotojas, kalbėdamas *The Wall Street Journal*
po to, kai 1998 m. rinkos žlugimas privertė jį atidėti
175 mln. JAV dolerių didelio rizikos laipsnio obligacijų emisiją.

1997 m. gruodžio 8 d. rytą Tailando vyriausybė paskelbė uždaranti 56 iš 58 šalies svarbiausių finansų įstaigų. Vos ne per naktį šie privatūs bankai bankrutavo dėl Tailando valiutos – bato kracho. Finansų įstaigos daug skolinosi JAV doleriais ir skolino šiuos dolerius Tailando įmonėms viešbučiams, įstaigų kvartalams, prabangiems butams ir gamykloms statyti. Visos finansų įstaigos manė esančios saugios, nes Tailando vyriausybė buvo įsipareigojusi išlaikyti nustatytą Tailando bato kursą dolerio atžvilgiu. Tačiau vyriausybei nepasisekė to padaryti dėl visuotinės spekuliacijos batu – ją sukėlė vis aiškesnis supratimas, kad Tailando ekonomika nėra tokia stipri, kaip manyta anksčiau, – todėl Tailando valiuta smuko 30 procentų. Tai reiškė, jog dolerius pasiskolinusioms įmonėms reikėjo gauti maždaug trečdaliu daugiau batų, kad grąžintų kiekvieną paskolos dolerį. Daug įmonių nepajėgė grąžinti skolos finansų įstaigoms, daug finansų įstaigų nepajėgė grąžinti skolos savo užsienio skolintojams, visa sistema priėjo aklavietę, o 20000 tarnautojų neteko darbo. Kitą dieną man teko važiuoti į susitikimą Bankoko Asoke gatve, tailandišku Volstrito atitikmeniu, kurioje buvo įsikūrusios dauguma bankrutavusių finansų įstaigų. Lėtai važiuodamas pro kiekvieną iš šių žlugusių firmų, mano taksistas

rodė jas ir prie kiekvienos skelbdavo: „Krachas!.. krachas!.. krachas!.. krachas!.. krachas!"

Tuo metu aš to nežinojau – niekas nežinojo, – bet šių investicinių įstaigų bankrotai buvo naujos globalėjimo epochos – epochos, atėjusios po šaltojo karo, – pirmosios pasaulinės finansų krizės pirmi pranašai. Tailando krizė sukėlė visuotinį kapitalo bėgimą beveik iš visų Pietryčių Azijos kylančių rinkų, krito Pietų Korėjos, Malaizijos ir Indonezijos valiutų vertė. Ir pasaulio, ir vietiniai investuotojai pradėjo kruopščiau tikrinti šias ekonomikas, nustatė jas esant nepakankamo lygio ir arba perkėlė savo pinigus į saugias vietas, arba pareikalavo didesnių palūkanų, kad kompensuotų didesnę riziką. Netrukus vienus iš populiariausių medvilninių sportinių marškinėlių Bankoke papuošė žodžiai „Buvęs turtuolis".

Per kelis mėnesius Pietryčių Azijos nuosmukis ėmė veikti pasaulio prekių kainas. Azija buvo svarbus pasaulinio ekonominio augimo variklis – variklis, sunaudodavęs milžinišką žaliavų kiekį. Kai tas variklis pradėjo springti, aukso, vario, aliuminio, o svarbiausia – naftos žaliavos kainos ėmė kristi. Šis pasaulinis prekių kainų kritimas pasirodė besąs Pietryčių Azijos krizės perdavimo Rusijai mechanizmas. Tuo metu Rusija rūpinosi savo reikalais, mėgino Tarptautinio valiutos fondo (TVF) padedama išsiropšti iš savo susikurto ekonominio liūno ant tvirto kelio. Tačiau gausybė Rusijos gamyklų negalėjo pagaminti nieko vertinga. Iš esmės daugelis jų gaminių buvo laikoma „neigiama pridėtine verte". Tai reiškia, kad buvo gaminami tokie prasti traktoriai, jog iš tikrųjų jie buvo vertingesni kaip metalo laužas ar tiesiog geležies rūda, negu kaip gatavi, Rusijoje pagaminti traktoriai. Visos šios situacijos kulminacija – Rusijos gamyklos, gaminusios produktus, tinkamus parduoti užsienyje, mokėjo nedaug mokesčių – jei iš viso juos mokėjo – Rusijos vyriausybei, todėl Kremlius jautė chronišką pinigų stygių.

Negalėdama pasikliauti įplaukomis iš didžiosios ekonomikos dalies, Rusijos vyriausybė pasidarė priklausoma nuo naftos žalia-

vos ir kitų prekių eksporto mokesčių, kad galėtų padengti savo biudžetą. Ji tapo priklausoma ir nuo užsienio skolintojų, iš kurių pinigus viliojo siūlydama juokingas palūkanas už įvairias vyriausybės išleistas obligacijas.

1998 m. pradžioje, toliau smunkant Rusijos ekonomikai, rusai laikė savo rublinių obligacijų palūkanų normas nuo 20 iki 50 ir net iki 70 procentų, kad ir toliau pritrauktų užsieniečius. Investiciniai fondai ir užsienio bankai toliau jas pirko manydami, kad net jeigu Rusijos vyriausybė negalėtų jų išpirkti, įsikiš TVF, išgelbės Rusiją, o užsieniečiai atgaus savo pinigus. Kai kurie investiciniai fondai ir užsienio bankai ne tik toliau kišo savo pinigus į Rusiją, bet ir skolinosi dar daugiau pinigų su 5 procentų palūkanomis, o tada už tuos pinigus pirko trumpalaikius Rusijos iždo vekselius, kurie davė 20 ar 30 procentų pelno. Kaip pasakytų senelė: „Tai bent sandoris!" Bet senelė taip pat pasakytų: „Jei skamba per daug gerai, kad galima būtų patikėti, dažniausiai taip ir būna!"

Taip ir buvo. Dėl Azijos sukelto naftos kainų smukimo Rusijos vyriausybei darėsi vis sunkiau susigrąžinti pagrindinę trumpalaikių iždo vekselių sumą ir sumokėti palūkanas. TVF, spaudžiamas skolinti, kad išgelbėtų Tailandą, Korėją ir Indoneziją, priešinosi bet kokiems siūlymams kišti daugiau pinigų į Rusiją, jei rusai pirma neįvykdys savo pažadų reformuoti ekonomiką ir pirmiausia priversti savo didžiausias įmones ir bankus mokėti mokesčius. 1998 m. rugpjūčio 17 d. Rusijos ekonomikos kortų namelis griuvo ir smogė rinkoms dvigubą smūgį: Rusija ir devalvavo savo vyriausybės obligacijas, ir vienašališkai laiku už jas neatsiskaitė, neperspėjusi savo kreditorių ir nepasistengusi parengti kokį nors susitarimą. Investiciniai fondai, bankai ir investicijų bankai, kurie buvo investavę Rusijoje, patyrė didžiulių nuostolių, o tiems, kurie pasiskolino pinigų, kad padidintų savo lažinius Kremliaus kazino, grėsė bankrotas.

Iš pirmo žvilgsnio Rusijos ekonomikos žlugimas globaliai sistemai neturėjo padaryti didelio poveikio. Rusijos ekonomika buvo

mažesnė už Nyderlandų. Tačiau sistema dabar buvo globalesnė negu anksčiau: naftos žaliavos kainos buvo krizės perdavimo mechanizmas iš Pietryčių Azijos į Rusiją, investiciniai fondai – milžiniški nereguliuojami privataus kapitalo fondai, ieškantys visame pasaulyje, kur geriausiai investuoti – buvo perdavimo mechanizmas iš Rusijos į visas kitas pasaulio kylančias rinkas, ypač Braziliją. Investiciniai fondai ir kitos prekybos firmos, patyrusios Rusijoje milžiniškų nuostolių, – kai kurie išaugo dar penkiasdešimt kartų, nes buvo naudojami pasiskolinti pinigai, – staiga turėjo surinkti pinigų, kad grąžintų savo bankininkams. Jie turėjo parduoti viską, kas buvo likvidu. Todėl pradėjo pardavinėti turtą finansiškai pajėgiose šalyse, kad kompensuotų nuostolius. Pavyzdžiui, staiga visas Brazilijos, – kuri pasaulinių rinkų ir TVF akyse daug ką darė gerai, – akcijas ir obligacijas ėmė pardavinėti panikuojantys investuotojai. Brazilija, mėgindama kapitalą išlaikyti šalyje, turėjo padidinti palūkanas iki 40 procentų. Šio scenarijaus variacijos kartojosi visose kylančiose rinkose, nes investuotojai bėgo į saugias vietas. Jie keitė į grynuosius pinigus Brazilijos, Korėjos, Egipto, Izraelio ir Meksikos obligacijas ir akcijas, slėpė pinigus po čiužiniais arba investavo juos į saugiausias JAV obligacijas, kokias tik galėjo rasti. Taigi Brazilijos ir kitų kylančių rinkų nuosmukiai virto lavina, kuri sukėlė panišką minios bėgimą prie JAV vyriausybės obligacijų. Tai savo ruožtu smarkiai pakėlė JAV vyriausybės obligacijų vertę, numušė palūkanas, kurias JAV vyriausybė turėjo už jas siūlyti, kad pritrauktų investuotojus ir padidino pirkimo bei pardavimo kursų skirtumą tarp JAV vyriausybės obligacijų ir kitų bendrovių bei kylančių rinkų obligacijų.

Staigus pajamų, gaunamų iš JAV vyriausybės obligacijų, sumažėjimas buvo ta priežastis, kuri pakirto dar daugiau investicinių fondų ir investicijų bankų. Imkime, pavyzdžiui, *Long-Term Capital Management*, įsikūrusį Grinviče, Konektikuto valstijoje. LTCM buvo Visų Investicinių Fondų Motina. Ši sritis pasidarė labai konku-

rencinga todėl, kad devintojo dešimtmečio pabaigoje į rinką buvo pritraukta tiek daug investicinių fondų. Kiekvienas stvėrėsi tų pačių galimybių. Kad tokiame labai konkurencingame pasaulyje uždirbtų pinigų, investiciniai fondai turėjo ieškoti dar egzotiškesnių lažinių su dar didesniais pinigų fondais. Kad vadovautų jiems ir padėtų tinkamai lošti, LTCM pasinaudojo dviejų Nobelio premiją laimėjusių ekonomistų darbu. Jų tyrinėjimuose įrodinėta, kad pagrindinį akcijų ir obligacijų nestabilumą galima įvertinti pagal tai, kaip jos reagavo anksčiau. Pasinaudojęs kompiuteriniais modeliais ir daug pasiskolinęs iš įvairių bankų, LTCM surizikavo 120 milijardų dolerių lošdamas iš to, kad tam tikros svarbiausios obligacijos 1998 m. vasarą laimės. Jis nesvyruodamas susilažino, kad JAV vyriausybės obligacijų vertė nukris ir kad „šiukšlių" (didelės rizikos obligacijų) bei kylančių rinkų obligacijų vertė išaugs. Tačiau LTCM kompiuterinis modelis nenumatė nieko panašaus į pasaulinę infekciją, kuri kils rugpjūtį su Rusijos žlugimu, todėl jo lažybos baigėsi fiasko. Kai visas investicijų pasaulis supanikavo ir nusprendė pulti prie JAV vyriausybės obligacijų, jų vertė, užuot nukritusi, staigiai pakilo, o „šiukšlių" ir kylančių rinkų obligacijų vertė, užuot staigiai pakilusi, smuko. LTCM buvo tartum virvė, traukiama už abiejų galų. Iš sunkios padėties jį turėjo išgelbėti bankininkai, neleisdami pigiai išparduoti visų jo akcijų ir obligacijų, nes tai galėjo sukelti pasaulinį rinkos žlugimą.

Dabar grįžkime į mano gatvę. 1998 m. rugpjūčio pradžioje investavau į naują draugo interneto banką. Iš pradžių akcijos kainavo po 14,50 JAV dolerių už akciją, paskui pakilo iki 27. Jaučiausi genijumi. Bet Rusija ėmė nebevykdyti įsipareigojimų ir išjudino domino kauliukus, o mano draugo akcijos nukrito iki 8 dolerių. Kodėl? Todėl, kad jo bankas turėjo daug būsto paskolų, o Amerikoje sumažėjus palūkanoms (tai atsitiko dėl skubėjimo pirkti vyriausybės obligacijas), rinkos baiminosi, kad daugybė žmonių staiga jas išmokės. Jei daugybė žmonių staiga išmokėtų paskolas, mano

draugo bankas nesulauktų pajamų, kurių tikėjosi, ir negalėtų sumokėti indėlininkams. Beje, dėl mano draugo banko rinkos klydo, jo akcijos netrukus kuo puikiausiai atsigavo. 1999 m. pradžioje aš vėl jaučiausi genijumi, nes *Amazon.com* interneto pamišimas užkėlė mano draugo interneto banko akcijas iki debesų, lygiai kaip ir kitas technologijų akcijas. Bet netrukus likęs pasaulis nekviestas atėjo į svečius. Tik šį kartą Brazilija, o ne Rusija išlaužė duris; ji sutrikdė JAV rinkų veiklą ir netgi (laikinai) sumažino interneto akcijų bumą.

Matydamas visa tai, tegalėjau manyti, kad prireikė devynių mėnesių, kol įvykiai Asoke gatvėje pasiekė mano gatvę, o kol įvykiai Brazilijos Amazonės regione (*Amazon.country*) pasiekė *Amazon.com*, prireikė savaitės. *USA Today* vykusiai apibendrino 1998 m. pabaigos globalią rinką: „Negalavimas plito į vieną žemyną po kito kaip virusas. JAV rinkos reagavo akimirksniu... Žmonės kirpyklose iš tikrųjų kalbėjosi apie Tailando batą".

Vis dėlto netrukus *Amazon.com* vėl ėmė kilti, timptelėdama visas interneto akcijas, o šios savo ruožtu padėjo pasitempti visai JAV akcijų rinkai. Ji Amerikoje sukūrė turto efektą, o šis savo ruožtu paskatino amerikiečius daugiau išleisti – atsirado galimybė Brazilijai, Tailandui ir kitoms kylančioms rinkoms savo susirastą išeitį parduoti Amerikai. *Amazon.com*, *Amazon.country* – mes visi susiliejame į vieną srautą.

Kelias nuo Asoke gatvės iki mano gatvės ir nuo *Amazon.country* iki *Amazon.com*, o tada vėl atgal iki *Amazon.country* ir vėl iki *Amazon.com*, jei nepasitarnavo niekam kitam, tai bent jau nušvietė visiems šiandienos pasaulio būklę. Vangią, pastovią, pasidalijusią šaltojo karo sistemą, vyravusią tarptautiniame gyvenime nuo 1945 m., ryžtingai pakeitė nauja, labai greita, tarpusavyje susijusi sistema, vadinama globalėjimu. Gal ne visiškai tai supratome 1989 m., kai griuvo Berlyno siena, bet praėjus dešimtmečiui tikrai supratome. Iš

tikrųjų 1998 m. spalio 11 d., pačiame pasaulinės ekonominės krizės įkarštyje, *Merrill Lynch* didžiuosiuose Amerikos laikraščiuose išspausdino aiškinamuosius skelbimus. Juose buvo rašoma:

Pasauliui 10 metų

Jis gimė 1989 m., kai griuvo siena. Nenuostabu, kad jauniausia pasaulio ekonomika – globali ekonomika – vis dar ieško savo krypties. Paini kontrolė ir balansai, kurie stabilizuoja ekonomikas, atsiranda tik laikui bėgant. Daug pasaulio rinkų tik neseniai išsilaisvino. Pirmą kartą jas valdo žmonių jausmai, o ne valstybės kumščiai. Tai, kur mes esame, nė kiek nesumenkina vilties, kurią prieš dešimtmetį teikė sienomis atitvertas pasaulis... Laisvųjų rinkų ir demokratijos plitimas pasaulyje leidžia vis daugiau žmonių savo siekius paversti pasiekimais. O technologijos, tinkamai įkinkytos ir liberaliai plintančios, turi galią ištrinti ne tik geografines, bet ir žmogiškąsias ribas. Mums atrodo, kad pasaulis, turint galvoje jo dešimt metų, toliau teikia didelių vilčių. O kol kas – niekas niekada nesakė, kad užaugti yra paprasta.

Tiesą sakant, *Merrill Lynch* skelbimas būtų buvęs truputį tikslesnis, jei įrodytų, kad *šiai* globalėjimo epochai tik dešimt metų. Nes nuo XIX a. vidurio iki XX a. trečiojo dešimtmečio pabaigos pasaulis išgyveno panašų globalėjimo laikotarpį. Jei lygintumėte prekybos ir kapitalo srautų per sienas apimtis su bendraisiais nacionaliniais produktais ir darbo jėgos srautus per sienas su gyventojų skaičiumi, globalėjimo laikotarpis prieš Pirmąjį pasaulinį karą primintų tą, kuriame gyvename dabar. Didžioji Britanija tada buvo viešpataujanti pasaulio valstybė, daug investavo į kylančias rinkas, o piniguočiams Anglijoje, Europoje ir Amerikoje dažnai smogdavo finansinės krizės, sukeltos tai Argentinos geležinkelių, tai Latvijos arba Vokietijos valstybinių obligacijų nuosmukio. Nebuvo valiutų kontrolės, todėl vos tik 1866 m. buvo prijungtas transatlantinis kabelis, bankų ir finansinės krizės iš Niujorko greitai

persikeldavo į Londoną ar Paryžių. Kartą kalbėjausi su Johnu Monksu, vadovaujančiu Britanijos profesinių sąjungų kongresui, britiško Amerikos darbo federacijos ir Pramonės organizacijų kongreso atitikmeniui. Jis pastebėjo, kad tarp pirmųjų jo organizacijos kongreso darbotvarkės klausimų buvo įrašyta: „Kaip spręsti Azijos kolonijų konkurencijos klausimą" ir „Kaip prilygti Jungtinių Valstijų ir Vokietijos išsimokslinimo ir pasirengimo lygiui". Be to, tuo metu žmonės daugiau migravo. Išskyrus karo metą, valstybės iki 1914 m. iš keliautojų nereikalavo pasų. Visi Amerikos krantus užplūdę imigrantai atvyko be vizų. Sudėjus draugėn visus šiuos veiksnius, dar ir garlaivio, telegrafo, geležinkelio ir galiausiai telefono išradimą, galima drąsiai teigti, kad pirmoji globalėjimo epocha prieš Pirmąjį pasaulinį karą pasaulį iš „didelio" pavertė „vidutiniu".

Ši pirmoji globalėjimo epocha ir pasaulinis finansų kapitalizmas subyrėjo nuo vienas kitą lydėjusių Pirmojo pasaulinio karo, Rusijos revoliucijos ir Didžiosios depresijos smūgių krušos, kurie susijungę suskaldė pasaulį ir fiziškai, ir ideologiškai. Oficialiai padalytą po Antrojo pasaulinio karo atsiradusį pasaulį vėliau sustingdė šaltasis karas. Jis taip pat buvo tarptautinė sistema. Truko maždaug nuo 1945 m. iki 1989 m., kai, griuvus Berlyno sienai, jį pakeitė nauja globalėjimo epocha, kurioje dabar gyvename. Pavadinkime ją „antruoju globalėjimo turu". Pasirodo, kad maždaug 75 metų laikotarpis nuo Pirmojo pasaulinio karo pradžios iki šaltojo karo pabaigos buvo tik ilga pertraukėlė tarp vienos globalėjimo epochos ir kitos.

Nors ir daug panašumų tarp ankstesnės globalėjimo epochos ir tos, kurioje dabar gyvename, nūdien visai kitas yra mastas ir intensyvumas, kuriais pasaulis sujungtas į vieną globalizuotą rinką ir kaimą. Be to, visiškai kiti skaičiai žmonių ir šalių, galinčių dalyvauti nūdienėje globalizuotoje ekonomikoje bei informaciniuose tinkluose ir patirti jų poveikį. Epocha iki 1914 m. gal ir buvo inten-

syvi, bet daugelis besivystančių šalių jautėsi užmirštos. Laikotarpio iki 1914 m. mastas gal ir buvo didelis tais laikais, bet jis mažytis palyginti su nūdiena. Prekyba užsienio valiuta 1900 m. buvo vertinama milijonais dolerių. 1992 m. 820 milijardų per dieną, anot Niujorko federalinio rezervo, o 1998 m. balandį išaugo iki 1,5 trilijono per dieną ir dar augo. Apie 1900 metus privataus kapitalo srautai iš išsivysčiusių kraštų į besivystančius galėjo būti įvertinti šimtais milijonų dolerių, o dalyvavo gana nedaug šalių. 2000 m. jie buvo vertinami šimtais milijardų dolerių, dalyvavo dešimtys šalių. Ši nauja globalėjimo epocha, palyginti su epocha prieš Pirmąjį pasaulinį karą, atrodo lyg su turbokompresoriumi.

Tačiau nūdienė globalėjimo epocha skiriasi ne tik mastu, bet ir technologijomis bei politika. Ankstesnioji globalėjimo epocha buvo pagrįsta mažėjančiomis transporto išlaidomis. Išradus geležinkelį, garlaivį ir automobilį, žmonės galėjo greičiau ir pigiau nusigauti į daug daugiau vietų, greičiau ir pigiau prekiauti su daug daugiau vietų. Kaip pastebėjo *The Economist*, nūdienė globalėjimo epocha pagrįsta mažėjančiomis telekomunikacijų kainomis – dėl mikroschemų, palydovų, skaidulinės optikos ir interneto. Šios naujos informacinės technologijos geba suregzti pasaulį dar tvirčiau. Jos reiškia, kad besivystančios šalys neturi vien pardavinėti savo žaliavas Vakarams, o mainais gauti gatavus gaminius; jos reiškia, kad besivystančios šalys irgi gali pasidaryti didžiausiomis gamintojomis. Šios technologijos sudaro sąlygas bendrovėms skirtingose šalyse įkurdinti įvairias jų gamybos, tyrimų ir rinkodaros dalis, bet vis dėlto jas susieti kompiuteriais ir telekonferencijomis, tartum jos būtų vienoje vietoje. Be to, dėl kompiuterių ir pigių telekomunikacijų derinio žmonės dabar gali visame pasaulyje siūlyti paslaugas ir jomis prekiauti – nuo medicinos patarimo iki programinės įrangos rašymo ar duomenų apdorojimo. Taigi teikti paslaugas, kuriomis tikrai dar niekada nebuvo įmanoma prekiauti. Kodėl gi ne? Trijų minučių trukmės pokalbis (1996 m. dolerio verte) tarp

Niujorko ir Londono 1930 m. kainavo 300 JAV dolerių. Šiandien internetu jis beveik nemokamas.

Dėl šių technologijų ne tik tradicinėms tautinėms valstybėms ir bendrovėms darosi įmanoma susisiekti su pasauliu greičiau, pigiau ir rimčiau negu bet kada, bet ir pavieniams žmonėms. Man 1998 m. vasarą paskambino mano motina Margaret Friedman, tada 79 metų, gyvenanti Mineapolyje. Iš balso ji pasirodė labai prislėgta. „Kas atsitiko, mama?" – paklausiau. „Na, – atsakė ji, – lošiau internete bridžą su trim prancūzais, jie šnekėjosi vienas su kitu prancūziškai, o aš negalėjau suprasti." Kai ėmiau kikenti nuo minties, kad mano mama, kortų specialistė, internete lošia bridžą su trimis prancūzais, ji truputį įsižeidė. „Nesijuok, – tarė ji, – aną dieną aš lošiau bridžą su kažkuo iš Sibiro."

Visų, kurie sako, kad ši naujoji globalėjimo epocha nesiskiria nuo ankstesnės, paklausčiau: „Ar jūsų prosenelė 1900 m. lošė internete bridžą su prancūzais?" Pats taip nemanau.

Bet, kaip sakiau, ši nauja globalėjimo epocha ir politiškai skiriasi nuo XX a. pradžios epochos. Ankstesnėje epochoje viešpatavo britų galia, britų svaras ir britų karinis jūrų laivynas. Nūdienos epochoje viešpatauja Amerikos galia, Amerikos kultūra, Amerikos doleris ir Amerikos karinis jūrų laivynas. Amerikos galia po Antrojo pasaulinio karo sąmoningai mėgino nukalti atvirą tarptautinės prekybos sistemą, kad skatintų užimtumą ir sudarytų atsvarą Sovietų komunizmui. Kaip tik Amerika skatino sukurti Tarptautinį valiutos fondą, Visuotinį susitarimą dėl tarifų ir prekybos (GATT) bei priglaudė kitas institucijas, kad būtų atvertos rinkos ir paskatinta pasaulinė prekyba. Ir kaip tik Amerikos laivynas išlaikė atviras jūrų komunikacijas, kad šios atviros rinkos lengvai susisietų. Todėl kai devintojo dešimtmečio pabaigoje pražydo Informacijos revoliucija ir tokiai daugybei žmonių suteikė galimybę visame pasaulyje veikti, visame pasaulyje bendrauti, po visą pasaulį keliauti ir visame pasaulyje prekiauti – ji

subrendo į pasaulinę galios struktūrą, kuri visas šias kryptis paskatino bei sustiprino ir pareikalavo labai daug kiekvienos šalies, mėginančios joms pasipriešinti, pastangų.

Trumpai tariant, esama kai kurių su šia nauja globalėjimo epocha susijusių dalykų, kuriuos esame regėję anksčiau (bet kurie dabar yra daug intensyvesni), kai kurių dalykų, kurių dar niekada nesame regėję, ir kai kurių dalykų, kurie yra tokie nauji, kad mes jų dar net nesuprantame. Dėl visų šių priežasčių apibendrinčiau dviejų globalėjimo epochų skirtumus taip: pirmoji globalėjimo epocha sumažino pasaulį nuo „didelio" iki „vidutinio", ši globalėjimo epocha mažina pasaulį nuo „vidutinio" iki „mažo".

Ši knyga yra mėginimas aiškintis, kaip nauja globalėjimo epocha XX a. pabaigoje virto viešpataujančia tarptautine sistema, pakeitusia šaltojo karo laikų sistemą, ir gvildenti, kaip ji dabar formuoja beveik visų valstybių vidaus politiką, prekybą, aplinką ir tarptautinius santykius. Galima numanyti, kad ji prisidės prie literatūros, mėginančios apibūdinti pasaulį po šaltojo karo. Tarp labiausiai skaitomų šio žanro knygų yra keturios: Paulo M. Kennedžio *Didžiųjų valstybių iškilimas ir žlugimas: ekonominiai pokyčiai ir kariniai konfliktai nuo 1500 iki 2000 m.*, Franciso Fukuyamos *Istorijos pabaiga ir paskutinysis žmogus*, įvairios Roberto D. Kaplano esė bei knygos ir Samuelio P. Huntingtono *Civilizacijų konfliktas ir naujoji pasaulio tvarka*.

Nors visuose šiuose darbuose esama svarbių tiesų, vis dėlto manau, kad nė vienas iš tikrųjų visapusiškai neužfiksavo pasaulio po šaltojo karo. Kaplano reportažai buvo vaizdingi ir sąžiningi, bet jis ėmė niūriausius pasaulio užkampius ir iš jų darė perdėtas išvadas apie likusio pasaulio likimą. Huntingtonas pasaulyje regėjo kultūrinius konfliktus ir neapgalvojęs išplėtojo tai iki ilgalaikio, aiškiai apibrėžto civilizacijų konflikto, netgi paskelbdamas, kad kitas pasaulinis karas, jei toks bus, „bus karas tarp civilizacijų". Aš manau, kad ir Kaplanas, ir Huntingtonas gerokai neįverti-

no, kaip valstybių galia, globalių rinkų viliojimas, technologijų sklaida, tinklų atsiradimas ir pasaulinių normų plitimas gali kirsti koziriu jų juodas ir baltas (daugiausia juodas) prognozes.

Ir Kennedis, ir Huntingtonas mėgino spėlioti ateitį per daug remdamiesi praeitimi, ir vien tik ja. Kennedis rūpestingai aprašė (gana talentingai) Ispanijos, Prancūzijos ir Britanijos imperijų nuosmukį, o baigė prognoze, kad kita žlugsianti imperija bus JAV – dėl per plačių imperinių užmojų. Jis teigė, kad šaltojo karo pabaiga ne tik reiškia Sovietų Sąjungos galą, bet ir Jungtinių Valstijų nuosmukį. Manau, jog Kennedis nepakankamai įvertino, kad santykinis Jungtinių Valstijų nuosmukis devintajame dešimtmetyje, kai jis rašė, buvo Amerikos pasirengimo ir prisitaikymo prie naujos globalėjimo sistemos dalis – vyksmas, kurį didelė likusio pasaulio dalis patiria tik dabar. Kennedis nenumatė, kad spaudžiama globalėjimo Amerika žymiai sumažins savo gynybos biudžetą, valdymo aparatą ir vis daugiau galių nukreips į laisvąją rinką taip, kad tai pratęstų jos, kaip didžiosios valstybės, statusą, o ne jį sumažintų.

Huntingtono požiūriu, pasibaigus šaltajam karui, nebebus Sovietų, su kuriais būtų galima grubiai elgtis, dėl to mes, savaime suprantama, vėl imsime grubiai elgtis su induistais ir musulmonais, o jie taip elgsis su mumis. Jis visiškai atmetė galimybę, kad iškils nauja tarptautinė sistema, galinti kitaip formuoti įvykius. Huntingtonui atrodė, kad po šaltojo karo galėtų įsivyrauti tik tribalizmas, o ne kas nors nauja.

Novatoriškoje Fukuyamos knygoje taikliausiai buvo įžvelgta tai, kas nauja – liberalizmo ir laisvosios rinkos kapitalizmo triumfas, kaip veiksmingiausias būdas organizuoti visuomenę, – tačiau jo pavadinimas (*Istorijos pabaiga*) davė suprasti šio triumfo galą (daug labiau negu pati knyga). Mano nuomonė apie pasaulį kitokia.

Kiekvienas iš šių darbų tam tikra prasme išgarsėjo, nes mėgino patrauklia mintimi užčiuopti „Vieną Didelį Dalyką" – svarbiausią varomąją dalį, kuri po šaltojo karo stumtų tarptautinius reika-

lus. Arba civilizacijų konfliktą, chaosą, imperijų nuosmukį, arba liberalizmo triumfą.

Aš įrodinėju, kad yra kitaip. Manau, jei norite suprasti pasaulį po šaltojo karo, turite pradėti nuo supratimo, kad jį pakeitė nauja tarptautinė sistema – globalizmas. Tai ir yra „Vienas Didelis Dalykas", į kurį žmonės turėtų sutelkti dėmesį. Globalėjimas ne vienintelis veikia šiandienos pasaulio įvykius, bet kaip tik ši sistema yra tarsi Šiaurinė žvaigždė ir pasaulį formuojanti jėga. Nauja yra sistema. Sena yra jėgos politika, chaosas, susiduriančios civilizacijos ir liberalizmas. O pasaulio po šaltojo karo drama yra šios naujos sistemos ir visų senų aistrų bei siekių sąveika. Tai sudėtinga drama, kurios paskutinis veiksmas dar neparašytas.

Štai kodėl globalėjimo sistemoje aptiksite ir civilizacijų susidūrimų, ir civilizacijų niveliavimo, ir aplinkos katastrofų, ir nuostabių aplinkos išgelbėjimų, ir liberalaus, laisvosios rinkos kapitalizmo triumfą, ir priešišką reakciją į jį, ir tautinių valstybių ilgaamžiškumą, ir iškilimą nepaprastai stiprių nevalstybinių veikėjų. Mėginau parašyti vadovą, kaip suprasti tą dramą ir ką manyti apie jos sutvarkymą.

Dar viena, paskutinė, pastaba. Pirmojo šios knygos leidimo leidėjas ir redaktorius Jonathanas Galassi vieną dieną paskambinęs tarė: „Kai kuriems savo draugams papasakojau, kad tu rašai knygą apie globalizmą, o jie sureagavo: „O, Friedmanas, jam patinka globalizmas". Ką tu į tai pasakysi?" Aš atsakiau Jonathanui, kad jaučiu globalizmą panašiai kaip jaučiuosi auštant. Apskritai kalbant, aš manau, kad kas rytą patekanti saulė – geras dalykas. Ji padaro daugiau gėrio negu žalos, ypač jei esate išsitepęs preparatu nuo saulės ir užsidėjęs saulės akinius. Tačiau net jeigu aušra man labai nerūpėtų, nedaug kas nuo manęs priklausytų. Ne aš pradėjau globalėjimą, sustabdyti jo taip pat negaliu – nebent milžiniška žmonijos raidos kaina – ir neketinu švaistyti laiko stengdamasis tai padaryti. Esu žurnalistas, o ne globalizmo pardavėjas.

Kaip pamatysite iš knygos, aš suprantu neigiamus globalizmo aspektus. Mano galvoje kirba klausimas, ką su jais daryti. Manau, kad geriausias būdas įveikti globalizmo žiaurumus – iš pradžių suprasti sistemos logiką ir jos varomąsias dalis, o paskui suvokti, kaip ši sistema gali duoti naudos daugumai žmonių, sukeldama mažiausiai skausmo. Toji dvasia ir paskatino šią knygą.

Pirmoji knygos dalis aiškina, kaip žvelgti į nūdienę globalizmo sistemą ir kaip sistema veikia. Antroji dalis aiškina, kaip tautinės valstybės, bendruomenės, žmonės ir aplinka sąveikauja su šia sistema. Trečioji dalis aiškina priešišką reakciją į globalizmą. O ketvirtoji aiškina unikalų Jungtinių Valstijų vaidmenį, kurį jos atlieka stabilizuodamos šią naują sistemą, ir reikia, kad toliau atliktų.

I

SUVOKTI SISTEMĄ

1. Naujoji sistema

Kaip ten mėgdavo sakyti Foresto Gampo mama? Gyvenimas panašus į šokoladinių saldainių dėžutę: niekada nežinai, ką rasi viduje. Man, užkietėjusiam keliautojui, gyvenimas panašus į viešbučio kambarių tarnybą – niekada nežinai, ką pamatysi už savo durų. Imkime, pavyzdžiui, 1994 m. gruodžio 31 d. vakarą, kai pradėjau dirbti *The New York Times* užsienio reikalų skyrelio apžvalgininku. Pradėjau rašyti dar Tokijuje ir atvykęs į *Okura* viešbutį po ilgo skrydžio per Ramųjį vandenyną paskambinau kambarių tarnybai. Paprašiau vieno paprasto dalyko: „Ar galėtumėte atnešti į viršų keturis apelsinus?" Negaliu gyventi be citrusinių vaisių ir man reikėjo dozės. Užsakymas man atrodė gana paprastas, o žmogus kitame laido gale atrodė supratęs. Maždaug po dvidešimties minučių į mano duris pasibeldė. Prie jų stovėjo kambarių tarnybos padavėjas, tobulai išlyginta uniforma. Priešais jį buvo stalelis su ratukais, uždengtas balta krakmolyta staltiese. Ant staltiesės stovėjo keturi aukšti stiklai su ką tik išspaustomis apelsinų sultimis, kiekvienas stiklas didingai įstatytas į mažą sidabrinį ledo kibirėlį.

„Ne, ne, – pasakiau padavėjui, – aš noriu apelsinų, ne apelsinų sulčių." Tada ėmiau rodyti, kaip kandu kažką panašų į apelsiną.

„Aaaaa, – pasakė padavėjas linksėdamas galva. – A-pelsinai, a-pelsinai."

Grįžau į savo kambarį ir vėl ėmiausi darbo. Po dvidešimties minučių į mano duris dar kartą pasibeldė. Tas pats padavėjas. Tas pats linine staltiese uždengtas stalelis su ratukais. Tačiau šį kartą

ant jo buvo keturios lėkštės, o kiekvienoje lėkštėje – po nuluptą ir tobulais mažais kubeliais supjaustytą apelsiną, kurie buvo vėduokle išskleisti lėkštėje tartum sušiai, kaip moka padaryti tik japonai.

„Ne, ne, – vėl papurčiau galvą. – Aš noriu viso apelsino, – rankomis pavaizdavau rutulį, – noriu jų turėti savo kambaryje ir suvalgyti po vieną. Negaliu suvalgyti keturių apelsinų, kurie visi štai taip supjaustyti. Negaliu jų laikyti savo bare. Aš noriu sveiko apelsino."

Vėl pasistengiau perdėtai pamėgdžioti ką nors valgantį apelsiną.

„Aaaaa, – padavėjas palinksėjo galva. – A-pelsinas, a-pelsinas. Jūs norite sveiko apelsino."

Praėjo dar dvidešimt minučių. Į mano duris vėl pasibeldė. Tas pats padavėjas. Tas pats stalelis su ratukais, tik šį kartą ant jo buvo keturi puikūs apelsinai, kiekvienas iš jų įdėtas į atskirą lėkštę, o šalia išdėlioti šakutė, peilis ir drobinė servetėlė. Tai buvo pažanga.

„Puiku, – tariau pasirašydamas sąskaitą. – Kaip tik to ir norėjau."

Kai jis išėjo iš kambario, žvilgterėjau į sąskaitą. Keturi apelsinai kainavo 22 JAV dolerius. Kaip aš tai paaiškinsiu savo leidėjui?

Tačiau mano citrusiniai nuotykiai nesibaigė. Po dviejų savaičių vienas pietavau Hanojuje, viešbučio *Metropole* valgomajame. Vietname buvo mandarinų sezonas, ir prekiautojai ant kiekvieno gatvės kampo pardavinėjo skaniausių, puikiausių oranžinių mandarinų piramides. Kiekvieną rytą per pusryčius sukirsdavau po kelis mandarinus. Kai atėjo padavėjas paklausti, ką valgysiu deserto, atsakiau, kad noriu tik mandarinų.

Jis nuėjo, po kelių minučių grįžo.

„Atsiprašau, – pasakė, – mandarinų nėra."

„Kaip tai? – paklausiau susierzinęs. – Kiekvieną rytą per pusryčius jais būna nukrautas visas stalas! Kur nors virtuvėje tikriausiai yra mandarinų?"

„Atsiprašau. – Jis papurtė galvą. – Gal norėtumėte arbūzo?"

„Gerai, – tariau, – atneškite man arbūzo."

Po penkių minučių padavėjas grįžo su lėkšte, kurioje buvo trys nulupti mandarinai.

„Radau mandarinų, – pasakė. – Arbūzų nėra."

Jei tada būčiau žinojęs tai, ką žinau dabar, būčiau visa tai palaikęs pranašyste. Nes, keliaudamas po pasaulį *Times* pavedimu, lėkštėje ir už savo durų aptikau daug dalykų, kurių nesitikėjau rasti.

Būti *The New York Times* užsienio reikalų skyrelio apžvalgininku – geriausias darbas pasaulyje. Juk kažkas turi dirbti geriausią darbą, tiesa? Tai aš jį dirbu. Tas darbas toks puikus todėl, kad man tenka būti turistu su savo nuomone. Turiu vykti bet kur, bet kuriuo laiku ir susidaryti nuomonę apie tai, ką matau ir girdžiu. Tačiau kai pradėjau šią odisėją, man iškilo toks klausimas: kokias nuomones? Koks bus objektyvas, perspektyva, organizuojamoji sistema – ypatinga istorija, per kurią žvelgsiu į pasaulį, suprasiu įvykius, išdėstysiu juos pagal svarbą, pareikšiu nuomonę ir padėsiu skaitytojui juos suprasti?

Mano pirmtakams kai kuriais atžvilgiais buvo kiek lengviau. Kai jie rašė, kiekvienas iš jų turėjo labai aiškią ypatingą istoriją ir veikiančią tarptautinę sistemą. *Times* istorijoje aš esu penktas užsienio reikalų skyrelio apžvalgininkas. Tiesą sakant, „Užsienio reikalai" yra seniausias laikraščio skyrelis. 1937 m. į jį pradėjo rašyti nepaprasta moteris Anne O'Hare McCormick. Iš pradžių skyrelis vadinosi „Europoje", nes tuo metu Europos gyvenimas daugumai amerikiečių buvo užsienio reikalai, ir atrodė savaime suprantama, kad vienas iš laikraščio užjūrio korespondentų bus įsikūręs Europos žemyne. Ponios McCormick nekrologe *Times* 1954 metais parašyta, kad ji pradėjo rašyti reportažus iš užsienio „kaip žmona p. McCormicko, Deitono inžinieriaus, kurį ji lydėdavo į dažnas keliones Europon pirkimo reikalais". (Nuo tada *New York Times* nekrologai pasidarė politiškai korektiškesni.) Jos aprašoma tarptautinė sistema buvo Versalio jėgų pusiausvyros Europa ir Antrojo pasaulinio karo pradžia.

Kai Amerika išniro iš Antrojo pasaulinio karo kaip didžioji valstybė, turinti globalių įsipareigojimų ir įsitraukusi į globalią kovą dėl galios su Sovietų Sąjunga, 1954 m. skyrelio pavadinimas pasikeitė į „Užsienio reikalus". Staiga visas pasaulis virto Amerikos sporto aikšte. Visas pasaulis buvo svarbus, nes dėl kiekvieno kampelio buvo varžomasi su Sovietų Sąjunga. Šaltojo karo tarptautinė sistema, su jos varžybomis dėl įtakos ir pranašumo tarp kapitalistinių Vakarų ir komunistinių Rytų, tarp Vašingtono, Maskvos ir Pekino, tapo ypatinga istorija, kurios rėmuose kiti trys užsienio reikalų apžvalgininkai rašė savo nuomones.

Tačiau iki to laiko, kai 1995 m. pradžioje aš pradėjau rašyti apžvalgas, šaltasis karas buvo pasibaigęs. Berlyno siena nugriauta, o Sovietų Sąjunga virtusi istorija. Man pasisekė Kremliuje būti vieno iš paskutinių Sovietų Sąjungos atodūsių liudininku. Tai buvo 1991 m. gruodžio 16 d. Valstybės sekretorius Jamesas A. Bakeris III lankėsi Maskvoje kaip tik Borisui Jelcinui stumiant Michailą Gorbačiovą nuo valdžios. Kai Bakeris anksčiau susitikdavo su Gorbačiovu, jų derybos vykdavo Kremliaus paauksuotoje šv. Jekaterinos salėje. Įžengimo į ją scena visada būdavo suorganizuota spaudai. P. Bakeris ir jo palyda laukdavo už dvejų milžiniškų dvigubų durų viename ilgos Kremliaus salės gale, o Gorbačiovas ir jo komanda – už durų kitame gale. Paskui pagal tą patį ženklą durys vienu metu atsidarydavo, kiekvienas iš jų iššžingsniuodavo iš patalpos ir viduryje priešais fotoaparatus paspausdavo rankas. Tą dieną Bakeris atvyko susitikti nustatytą valandą, durys atsivėrė ir vietoj Gorbačiovo įėjo Borisas Jelcinas. Ką pasakysite? „Sveiki atvykę į Rusijos žemę ir šiuos Rusijos rūmus", – pasakė Jelcinas Bakeriui. Vėliau Bakeris susitiko ir su Gorbačiovu, bet buvo aišku, kad valdžia pasikeitė. Mes, Valstybės departamento korespondentai, buvę ten, kad aprašytume tą įvykį, Kremliuje praleidome visą dieną. Kol buvome viduje, smarkiai snigo, o kai saulei nusileidus galų gale išėjome, parkas prie

Kremliaus buvo užklotas balta sniego antklode. Klampodamas Kremliaus Spaso vartų link, batais girgždančiame sniege mindamas šviežius pėdsakus, pastebėjau, kad prožektorių nutviekstas raudonas sovietų kūjis ir pjautuvas vis dar plaikstosi ant Kremliaus vėliavos stiebo, kaip kad plaikstėsi apie septyniasdešimt metų. Tariau sau: „Tikriausiai paskutinį kartą matau čia plevėsuojančią tą vėliavą". Per kelias savaites jos iš tikrųjų nebeliko, o su ja baigėsi šaltojo karo sistema ir ypatinga istorija.

Tačiau kai po kelerių metų ėmiausi rašyti savo apžvalgas, man nebuvo aišku, kas pakeitė šaltojo karo sistemą. Dėl to iš tiesų pradėjau rašyti savo straipsnius kaip turistas, be nuomonės – tiesiog nešališkas. Keletą metų aš, kaip visi kiti, tiesiog minėjau „pasaulį po šaltojo karo". Mes žinojome, kad kuriasi kažkokia nauja sistema, kuri sudarys kitonišką tarptautinių santykių pagrindą, bet negalėjome apibūdinti, kokia ji, todėl apibūdinome ją tuo, kuo ji nebuvo. Ji nebebuvo šaltasis karas. Dėl to pavadinome ją pasauliu po šaltojo karo.

Tačiau juo daugiau keliavau, tuo labiau man aiškėjo, kad esame ne tik kažkokiame netvarkingame, padrikame, neapibūdinamame pasaulyje po šaltojo karo. Veikiau mes buvome naujoje tarptautinėje sistemoje. Ši naujoji sistema turėjo savo unikalią logiką, taisykles, sunkumus ir buvo nusipelniusi savo pavadinimo: „globalėjimas, globalizmas". Jis nėra tik kažkoks ekonominis greitai praeinantis susižavėjimas, trumpalaikė mada. Jis yra tarptautinė sistema – vyraujanti tarptautinė sistema, po Berlyno sienos griuvimo pakeitusi šaltojo karo sistemą. Mums reikia ją suprasti kaip tokią. Jei egzistuoja senaties terminas nusikaltimams, tada tikrai privalo egzistuoti senaties terminas užsienio politikos klišėms. Turint tai galvoje „pasaulis po šaltojo karo" turėtų būti paskelbtas pasibaigusiu. Dabar esame naujoje tarptautinėje globalėjimo sistemoje.

Ką turiu omenyje sakydamas, kad globalėjimas pakeitė šaltąjį karą ir nubrėžė tarptautinės sistemos kontūrus?

Turiu omenyje, kad kaip tarptautinė sistema šaltasis karas turėjo savo galios struktūrą: Jungtinių Valstijų ir SSRS pusiausvyrą. Šaltasis karas turėjo savas taisykles: užsienio reikaluose nė viena didžioji valstybė nesibrovė į kitos įtakos sferą; ekonomikoje mažiau išsivysčiusios šalys susitelkdavo kurti savo nacionalinę pramonę, besivystančios šalys – į eksportu grindžiamą augimą, komunistinės šalys – į autarkiją, o Vakarų ekonomikos – į reguliuojamą prekybą. Šaltasis karas turėjo savo vyraujančias idėjas: komunizmo ir kapitalizmo susidūrimas, taip pat įtampos mažinimas, neprisijungimas ir *perestroika* (persitvarkymas). Šaltasis karas turėjo savas demografines kryptis: žmonėms judėti iš rytų į vakarus didžia dalimi trukdė geležinė uždanga, bet judėjimo iš pietų į šiaurę srautas buvo pastovesnis. Šaltasis karas turėjo savą Žemės rutulio perspektyvą: pasaulis buvo erdvė, padalyta į komunistinę, Vakarų ir neutralią stovyklą, ir kiekviena šalis buvo vienoje iš jų. Šaltasis karas turėjo savas technologijas: vyravo branduoliniai ginklai ir antroji Pramonės revoliucija, bet daugybei žmonių besivystančiose šalyse kūjis ir pjautuvas vis dar buvo svarbūs įnagiai. Šaltasis karas turėjo savą apibūdinimo matą: branduolinėmis raketomis paremtą svorį. Galiausiai šaltasis karas turėjo savo rūpestį: branduolinį susinaikinimą. Visos drauge šios šaltojo karo sistemos dalys darė įtaką iš esmės kiekvienos pasaulio šalies vidaus politikai, prekybai ir užsienio santykiams. Šaltojo karo sistema formavo ne viską, bet ji formavo daug dalykų.

Nūdienė globalėjimo epocha irgi yra unikali tarptautinė sistema su savo unikaliais požymiais, kurie smarkiai skiriasi nuo šaltojo karo požymių. Visų pirma, šaltojo karo sistema pasižymėjo vienu visa apimančiu bruožu – padalijimu. Pasaulis buvo padalytas, suskaldytas, ir tiek grasinimai, tiek galimybės šaltojo karo sistemoje augo iš to, nuo ko jūs buvote atsiskyręs. Šaltojo karo

sistemą simbolizavo vienas žodis: *siena* – Berlyno siena. Vieną iš mano mėgstamų to pasaulio apibūdinimų pateikė Jacko Nicholsono herojus filme *Keli geri vyrukai*. Nicholsonas vaidina jūrų pėstininkų pulkininką, JAV karinės bazės Kuboje, Gvantanamo įlankoje, vadą. Kulminacinėje filmo scenoje Nicholsoną Tomo Cruise'o herojus spiria paaiškinti, kaip silpną kareivį Santjagą, kuriam vadovavo Nicholsonas, mirtinai sumušė jo bendrai jūrų pėstininkai: „Jūs norite atsakymų? – šaukia Nicholsonas. – Jūs norite atsakymų?" „Aš noriu tiesos", – atkerta Cruise'as. „Tiesos jūs neištversite, – sako Nicholsonas. – Sūneli, mes gyvename pasaulyje su sienomis, ir tas sienas turi saugoti ginkluoti vyrai. Kas tai darys? Jūs? Jūs, leitenante Weinbergai? Mano atsakomybė didesnė, negu jūs galite suvokti. Jūs raudate dėl Santjago ir keikiate jūrų pėstininkus. Galite sau leisti tokį malonumą. Galite sau leisti malonumą nežinoti to, ką žinau aš, – kad Santjago mirtis, nors ir tragiška, tikriausiai išgelbėjo gyvybes. Ir nors mano gyvenimas jums šlykštus ir nesuvokiamas, jis gelbsti gyvybes. Jūs nenorite tiesos, nes nors pobūviuose apie tai garsiai nekalbate, giliai širdyje norite, kad aš būčiau ant tos sienos. Jums reikia, kad aš būčiau ant tos sienos".

Globalėjimo sistema yra kiek kitokia. Ji irgi turi vieną visa apimantį bruožą – integravimąsi. Pasaulis virto vis labiau susipinančia vieta; šiandien, ar jūs esate bendrovė, ar šalis, jūsų grėsmės ir galimybės vis labiau kyla iš to, su kuo jūs susijęs. Šią globalėjimo sistemą taip pat apibūdina vienas žodis – *tinklas*. Taigi plačiąja prasme mes nuėjome nuo sistemos, pagrįstos padalijimu ir sienomis, iki sistemos, vis labiau pagrįstos integravimusi ir tinklais. Šaltajame kare mes griebdavomės „karštos linijos", simbolizavusios mūsų visų pasidalijimą, bet bent jau dvi valstybės buvo atsakingos – Jungtinės Valstijos ir Sovietų Sąjunga, – o globalėjimo sistemoje susisiekiame internetu, simbolizuojančiu didėjantį mūsų visų susijungimą ir tai, kad niekas nėra visiškai atsakingas.

Tai veda prie kitų globalėjimo ir šaltojo karo sistemos skirtumų. Globalėjimo sistema, kitaip negu šaltojo karo sistema, nėra sustingusi, ji yra dinamiškas, tebevykstantis procesas. Štai kodėl aš apibūdinu globalėjimą taip: tai nenumaldomas dar niekada neregėto masto rinkų, tautinių valstybių ir technologijų integravimasis – jis leidžia žmonėms, bendrovėms ir tautinėms valstybėms susisiekti su pasauliu greičiau, rimčiau ir pigiau negu bet kada, jis leidžia pasauliui susisiekti su žmonėmis, bendrovėmis ir tautinėmis valstybėmis greičiau, rimčiau ir pigiau negu bet kada. Šis globalėjimo procesas taip pat sukelia galingą priešišką reakciją tų, su kuriais naujoji sistema pasielgė žiauriai arba juos pralenkė.

Varomoji idėja, slypinti už globalėjimo, yra laisvosios rinkos kapitalizmas – juo daugiau jūs leidžiate valdyti rinkos jėgoms ir juo daugiau jūs atveriate savo ekonomiką laisvajai prekybai ir konkurencijai, tuo jūsų ekonomika bus veiksmingesnė ir labiau klestės. Globalėjimas reiškia laisvosios rinkos kapitalizmo pasklidimą iš esmės į visas pasaulio šalis. Taigi globalėjimas turi ir savo ekonominių taisyklių rinkinį – taisyklių, kurios sukasi apie jūsų ekonomikos atvėrimą, reguliavimo panaikinimą ir privatizavimą, kad ji taptų konkurencingesnė ir patrauklesnė užsienio investicijoms. 1975 m., šaltojo karo įkarštyje, tik 8 procentai pasaulio šalių turėjo liberalius, laisvosios rinkos kapitalo režimus, o tiesioginės užsienio investicijos, Pasaulio banko duomenimis, tuo metu siekė tik 23 milijardus JAV dolerių. 1997 m. šalių su liberaliais ekonomikos režimais buvo 28 procentai, o užsienio investicijos siekė 644 milijardus dolerių.

Priešingai negu šaltojo karo sistema, globalėjimas turi savo vyraujančią kultūrą ir tam tikru mastu yra niveliuojantis. Ankstesnėse epochose tokio pobūdžio kultūrinis niveliavimas pasitaikydavo regioniniu mastu – Vakarų Europos ir Viduržemio jūros pasaulio romanizavimas, arabų ir vėliau osmanų vykdytas Vidurio Azijos, Šiaurės Afrikos, Europos ir Artimųjų Rytų islaminimas arba sovie-

tų vykdytas Rytų bei Vidurio Europos ir Eurazijos dalių rusifikavimas. Kultūros požiūriu globalėjimas (kad ir kaip ten būtų) yra susijęs su amerikietinimo plitimu – nuo „Big Mac" iki „iMac" ir iki peliuko Mikio.

Globalėjimas turi savas technologijas – kompiuterizavimą, skaitmeninimą, palydovines komunikacijas, skaidulinę optiką ir internetą, – kurios sustiprina integravimosi perspektyvą. Kai tik valstybė įšoka į globalėjimo sistemą, jos elitas pradeda perimti šią integravimosi perspektyvą ir mėgina susirasti vietą globaliame kontekste. 1998 m. vasarą lankiausi Jordanijoje, Amane, ir viešbutyje *Inter-Continental* gėriau kavą su savo draugu Rami Khouri, vienu iš pagrindinių Jordanijos politinių apžvalgininkų. Kai susėdome, paklausiau, kas nauja. Pirmiausia jis man pasakė štai ką: „Jordanija ką tik buvo įtraukta į CNN orų pranešimus". Rami norėjo pasakyti, kad Jordanijai svarbu žinoti, jog globaliai mąstančioms institucijoms verta žinoti, koks dabar Amane oras. Tai leidžia jordaniečiams jaustis svarbesniems ir teikia vilčių, kad juos padarys turtingesnius daugiau apsilankiusių turistų arba globalių investuotojų. Kitą dieną po susitikimo su Rami man teko nuvykti į Izraelį ir susitikti su Jacobu Frenkeliu, Izraelio centrinio banko valdytoju, Čikagos universitetą baigusiu ekonomistu. Frenkelis pastebėjo, kad ir pats patiria perspektyvos pokyčius: „Anksčiau, kalbėdami apie makroekonomiką, pirmiausia pažvelgdavome į vietines rinkas, vietines finansines sistemas ir jų tarpusavio ryšį, o paskui, tartum pavėluotai, pažvelgdavome į tarptautinę ekonomiką. Būta požiūrio, kad tai, ką mes darome, pirmiausia yra mūsų reikalas, o paskui yra kažkokios realizavimo rinkos užsienyje, kuriose mes parduosime. Dabar mes apverčiame perspektyvą. Neklauskime, į kurias rinkas mes eksportuotume, nusprendę, ką gaminti; verčiau iš pradžių ištirkime globalų pagrindą, kuriame dirbame, o paskui nuspręskime, ką gaminti. Tai keičia visą perspektyvą".

Būdingas šaltojo karo matas buvo svoris – ypač raketomis paremtas svoris – tuo tarpu globalėjimo matas yra sparta – prekybos, kelionių, susisiekimo ir naujovių diegimo sparta. Šaltasis karas sukosi apie Einšteino masės ir energijos ekvivalentiškumą – $e=mc^2$. Globalėjimas sukasi apie Moore'o dėsnį, kuris teigia, kad silicio mikroschemų galia kas aštuoniolika – dvidešimt keturis mėnesius padvigubės, o kaina perpus sumažės. Šaltajame kare dažniausiai buvo keliamas toks klausimas: „Kieno pusėje esate?" Globalizme dažniausiai klausiama: „Kokiu mastu esate susietas su kitais?" Šaltajame kare antras pagal dažnumą klausimas buvo toks: „Kokio dydžio jūsų raketa?" Globalizme jis yra: „Kokia jūsų modemo sparta?" Šaltojo karo sistemos pagrindinis dokumentas buvo sutartis. Globalėjimo – sandoris. Šaltojo karo sistema netgi turėjo savo madą. Pasak žurnalo *Foreign Policy*, 1961 m. Kubos prezidentas Fidelis Castro, vilkėdamas įprastą gelsvai žalią nuobodžią karinę uniformą, paskelbė savo garsųjį šūkį: „Aš būsiu marksistas-leninistas visą likusį gyvenimą". 1999 m. sausį Castro apsivilko dalykišką eilutę Havanoje vykstančiai konferencijai globalėjimo klausimais, į kurią buvo pakviesti ir finansininkas George'as Sorosas, ir laisvosios rinkos ekonomistas Miltonas Friedmanas.

Pagrindiniai šaltojo karo sistemos ekonomistai buvo Karlas Marxas ir Johnas Maynardas Keynesas, kurie kiekvienas savaip norėjo sutramdyti kapitalizmą; o globalėjimo sistemos ekonomistai yra Josephas Schumpeteris ir *Intel* pirmininkas Andy Grove'as, kuriems labiau rūpi paleisti kapitalizmą nuo saito. Schumpeteris, buvęs Austrijos finansų ministras ir Harvardo verslo mokyklos profesorius, išdėstė savo požiūrį klasikiniame veikale *Kapitalizmas, socializmas ir demokratija* – kapitalizmo esmė esanti „kūrybingo griovimo" vyksmas – amžinas seno ir mažiau veiksmingo gaminio ar paslaugos sunaikinimo ir jų pakeitimo naujais, veiksmingesniais ciklas. Schumpeterio įžvalgą, kad „išgyvena tik paranoikai", An-

dy Grove'as paėmė savo knygos apie gyvenimą Silicio slėnyje pavadinimui ir ją padarė daugeliu atžvilgių globalaus kapitalizmo verslo sektinu pavyzdžiu. Grove'as padėjo populiarinti požiūrį, kad dramatiškos, pramonę neatpažįstamai pakeičiančios naujovės šiandien vyksta vis greičiau. Dėl šių technologinių laimėjimų jūsų naujausias išradimas dabar gali pasenti arba virsti preke žaibišku greičiu. Todėl išgyvens tik paranoikai, tik tie, kurie nepaliauja dirsčioti per petį, žiūrėdami, ar kuriama kas nauja, kas juos sunaikins, o tada skuba juos bent vienu žingsniu pralenkti. Tos šalys, kurios yra labiausiai pasiruošusios leisti kapitalizmui skubiai sunaikinti neveiksmingas bendroves, kad pinigus galima būtų išlaisvinti ir nukreipti į pažangesnes, globalėjimo epochoje klestės. Tos, kurios kliaujasi, kad vyriausybės jas apsaugos nuo tokio kūrybingo griovimo, šioje epochoje atsiliks.

Jamesas Surowieckis, žurnalo *Slate* verslo skyrelio apžvalgininkas, recenzuodamas Grove'o knygą, taikliai apibendrino, ką Schumpeteris ir Grove'as turi bendra, kas yra globalėjimo ekonomikos esmė. Jis aiškina: „Naujovė pakeičia tradiciją. Dabartis – ar galbūt ateitis – pakeičia praeitį. Svarbiausia, kas bus toliau, o tai, kas bus toliau, ateis tik tada, jei bus sugriauta tai, kas dabar čia yra. Nors šitai sistemą ir paverčia nuostabia vieta naujovėms, tai sunkina gyvenimą, nes dauguma žmonių labiau nori bent kiek užsitikrinti ateitį, o ne gyventi beveik nuolatinėje nežinioje... Mūsų niekas neverčia nuolatos atkurti santykių su tais, kurie mums artimiausi. O vis dėlto būtent tai, kaip užsimena Schumpeteris, o po jo Grove'as, yra būtina, kad [šiandien] klestėtum".

Jei šaltąjį karą įsivaizduotume kaip sporto šaką, tai būtų sumo imtynės, teigia Johnso Hopkinso universiteto užsienio reikalų profesorius Michaelas Mandelbaumas. „Tai būtų du riebūs vyrukai rate: visokios pozos, ritualai, trypimas kojomis, – bet iš tikrųjų labai nedaug sąlyčio iki varžybų pabaigos, kai pralaimėtojas išstumiamas iš rato, bet niekas nežūva."

Priešingai, jei globalėjimas būtų sporto šaka, tai būtų 100 metrų bėgimas be perstojo. Ir nesvarbu, kiek kartų jūs laimėjote – kitą dieną turite vėl lėkti. O jei pralaimėsite tik viena šimtąja sekundės dalimi, gali pasirodyti, kad pralaimėjote valanda. (Paklauskite prancūzų. 1999 m. buvo pakeisti Prancūzijos darbo įstatymai. Reikalaujama, kad kiekvienas darbdavys darbo savaitę sutrumpintų keturiomis valandomis – nuo 39 valandų iki 35 ir nemažintų atlyginimo. Daugelis Prancūzijos firmų kovojo dėl poveikio, kurį įstatymas padarytų jų našumui pasaulio rinkoje. Henri Thierry, moderniųjų technologijų firmos *Thomson-SCF Communications* personalo skyriaus direktorius, *The Washington Post* sakė: „Mes veikiame pasaulinės konkurencijos sąlygomis. Jei prarasime vieną našumo punktą, neteksime užsakymų. Įpareigojimas laikytis 35 valandų būtų tolygus reikalavimui, kad Prancūzijos sportininkai bėgtų 100 metrų įsispyrę į šlepetes. Jie turėtų nedaug galimybių laimėti medalį".)

Perfrazuojant Vokietijos politikos teoretiką Carlą Schmittą, šaltasis karas buvo draugų ir priešų pasaulis. Globalėjimo pasaulis, priešingai, linkęs paversti visus draugus ir priešus konkurentais.

Pagrindinis šaltojo karo rūpestis buvo sunaikinimo baimė, kylanti dėl aiškaus ir nuolatinio priešo, pernelyg gerai pažįstamo pasaulinėje kovoje. Pagrindinis globalėjimo rūpestis yra spartaus keitimosi baimė, kylanti dėl priešo, kurio jūs negalite pamatyti, paliesti arba pajusti – pojūtis, kad jūsų darbą, bendruomenę ar darbo vietą bet kuriuo metu gali pakeisti bevardės ekonominės ir technologinės jėgos, kurios yra kas tik nori, tik ne stabilumas. Svarbiausia šaltojo karo gynybos sistema buvo radaras – pamatyti grėsmes, kylančias iš kitos sienos pusės. Svarbiausia globalėjimo epochos gynybos sistema yra rentgeno aparatas – pamatyti grėsmes, kylančias iš vidaus.

Globalėjimas taip pat turi savo demografinį modelį – vis spartėjantį žmonių judėjimą iš kaimo vietovių ir žemdirbiško gyvenimo

būdo į miestus ir miestišką gyvenimo būdą, glaudžiau susijusius su pasaulinėmis mados, maisto, rinkų ir pramogų srovėmis.

Paskutinis ir svarbiausias dalykas: globalėjimas turi savo galios struktūrą, kuri daug painesnė negu šaltojo karo struktūra. Šaltojo karo sistema buvo grindžiama išimtinai tautinėmis valstybėmis. Toje sistemoje jūs veikėte pasaulį per savo valstybę. Šaltasis karas pirmiausia buvo drama valstybių, susiduriančių su valstybėmis, valstybių pusiausvyros ir jungimosi su valstybėmis drama. Kaip sistema, šaltasis karas išlaikė pusiausvyrą dėl dviejų didžiųjų valstybių: Jungtinių Valstijų ir Sovietų Sąjungos.

Globalėjimo sistema, priešingai, pagrįsta trimis pusiausvyromis, kurios užkloja viena kitą ir veikia viena kitą. Pirmoji yra tradicinė tautinių valstybių pusiausvyra. Globalėjimo sistemoje Jungtinės Valstijos dabar yra vienintelė ir viešpataujanti didžioji valstybė, o visos kitos šalys nuo jos daugiau ar mažiau priklausomos. Vis dėlto jėgų pusiausvyra tarp Jungtinių Valstijų ir kitų šalių šios sistemos stabilumui vis dar turi reikšmės. Ir ji vis dar gali paaiškinti daugybę naujienų, kurias jūs skaitote pirmuose laikraščių puslapiuose, ar tai būtų Irako sulaikymas Artimuosiuose Rytuose, ar NATO plėtra Rusijos link Vidurio Europoje.

Antroji globalėjimo sistemos pusiausvyra yra tarp tautinių valstybių ir globalių rinkų. Šios globalios rinkos sudarytos iš milijonų investuotojų, pelės spragtelėjimu kilnojančių savo pinigus po pasaulį. Aš vadinu juos „elektronine kaimene". Ji susirenka svarbiausiuose pasauliniuose finansų centruose, tokiuose kaip Volstritas, Honkongas, Londonas ir Frankfurtas, kuriuos aš vadinu „prekybos centrais". Elektroninės kaimenės ir prekybos centrų nuostatos bei veiksmai tautinėms valstybėms dabar gali daryti milžinišką poveikį, netgi sukelti vyriausybių žlugimą. Kas 1998 m. Indonezijoje išvarė Suharto? Ne kita valstybė, o prekybos centrai, nustoję remti Indonezijos ekonomiką ir pasitikėti ja. Šiandien jūs nesuprasite pirmųjų laikraščių puslapių, jei savo analizei nepasi-

telksite prekybos centrų. Nes Jungtinės Valstijos gali jus sunaikinti numesdamos bombas, o prekybos centrai gali sunaikinti nuvertindami jūsų obligacijas. Kitaip tariant, Jungtinės Valstijos yra dominuojantis žaidėjas prie globalėjimo žaidimo lentos, bet ne jos vienos lemia ėjimus ant tos lentos. Ši globalėjimo žaidimo lenta šiandien yra labai panaši į „Ouija" lentą – kartais figūras aiškiai kilnoja didžiosios valstybės rankos, o kartais jas kilnoja nematomų prekybos centrų rankos.

Trečioji pusiausvyra, į kurią jūs turite kreipti dėmesį globalėjimo sistemoje – tikrai visų naujausia – tai asmenų ir tautinių valstybių pusiausvyra. Globalėjimas nuvertė daug sienų, ribojusių žmonių judėjimą ir susisiekimą, tačiau jis tuo pat metu sujungė pasaulį į tinklus – tuo asmenims buvo suteikta galios daugiau negu bet kada istorijoje. Asmenys vis labiau gali tiesiogiai vaidinti pasaulio scenoje be valstybės tarpininkavimo. Taigi šiandien jūs turite ne tik didžiąją valstybę, ne tik prekybos centrus, bet, kaip bus toliau parodyta knygoje, šiuo metu jūs turite itin galingus asmenis. Kai kurie iš šių itin galingų asmenų yra gana pikti, kai kurie puikūs, bet visi jie dabar gali tiesiogiai vaidinti pasaulio scenoje.

Be JAV vyriausybės žinios *Long-Term Capital Management* – keletas vyrukų, įkūrusių investicinį fondą Grinviče, Konektikuto valstijoje – sukaupė daugiau finansinių lažinių pasaulyje už visas Kinijos užsienio valiutos atsargas. Osama bin Ladenas, Saudo Arabijos milijonierius, turintis savo pasaulinį tinklą, XX a. dešimtojo dešimtmečio pabaigoje paskelbė karą Jungtinėms Valstijoms, o JAV Karinės oro pajėgos jam atsakė sparnuotųjų raketų smūgiais (ten, kur jis gyveno Afganistane), tartum jis būtų kita tautinė valstybė. Pamąstykite apie tai. Jungtinės Valstijos paleido 75 sparnuotąsias raketas, kainavusias po milijoną JAV dolerių, į žmogų! Tai buvo didžioji valstybė prieš itin galingą piktą žmogų. Jody Williams 1997 m. paskirta Nobelio taikos premija už nuopelnus, kad sausumos minos būtų uždraustos tarptautiniu mastu. To draudi-

mo ji pasiekė ne tik be didelės vyriausybės pagalbos, bet ir susidurdama su visų didesnių valstybių pasipriešinimu. O kas, kaip ji sakė, buvo jos slaptasis ginklas buriant tūkstantį įvairių žmogaus teisių ir ginklų kontrolės grupių šešiuose žemynuose? „El. paštas".

Tautinės valstybės, ypač didžioji Amerikos valstybė, šiandien vis dar yra labai svarbios, bet dabar tokie yra ir prekybos centrai ir itin galingi asmenys. Jūs niekada nesuprasite globalėjimo sistemos arba rytinio laikraščio pirmo puslapio, jei nesuvoksite jos kaip sudėtinės visų šių trijų veikėjų sąveikos: valstybių, kylančių prieš valstybes, valstybių, kylančių prieš prekybos centrus, bei prekybos centrų ir valstybių, kylančių prieš itin galingus asmenis.

Nelaimė, dėl priežasčių, kurias aš paaiškinsiu vėliau, globalėjimo sistema mus užgriuvo žymiai greičiau negu mes sugebame persikvalifikuoti, kad ją suvoktume ir suprastume. Pamąstykite vien apie tokį faktą: dauguma žmonių 1990 m. net nebuvo girdėję apie internetą, tada labai nedaug žmonių turėjo el. pašto adresus. Tai buvo tik prieš dešimt metų! O dabar internetas, mobilieji telefonai ir el. paštas tapo būtinomis priemonėmis, be kurių daugelis žmonių, ir ne tik išsivysčiusiose šalyse, gyvenimo neįsivaizduoja. Esu įsitikinęs, kad nebuvo kitaip šaltojo karo pradžioje, kai pirmą kartą pasirodė branduoliniai arsenalai ir atgrasymo teorijos. Prireikė daug laiko, kad tos epochos lyderiai ir analitikai iki galo suprastų tikrąją šaltojo karo prigimtį ir mastą. Jie išplaukė iš šaltojo karo manydami, kad šis karas sukūrė tam tikrą pasaulį, bet greitai suprato, kad jis padėjo pagrindus pasauliui, smarkiai besiskiriančiam nuo tokio, kokio jie tikėjosi. Daug kas iš to, kas buvo laikoma didžiąja šaltojo karo struktūra ir strategijų kūrimu, buvo reakcija ilgai negalvojant į besikeičiančius įvykius ir besirutuliojančias grėsmes. Po truputį šie šaltojo karo strategai kūrė institucijas, suvokimus ir reakciją, kurie vadinami šaltojo karo sistema.

Kitaip nebus ir su globalėjimo sistema, išskyrus tai, kad gali prireikti dar daugiau laiko savo nuomonei pakeisti, nes reikia smar-

kiai persikvalifikuoti vien tam, jog suvoktume šią naują sistemą, ir todėl, kad ji sukurta ne tik apie didžiąsias valstybes, bet ir apie prekybos centrus bei itin galingus asmenis. Sakyčiau, kad 2000 m. apie tai, kaip veiks nūdienė globalėjimo sistema, mes suprantame tiek, kiek 1946 m., – kai Winstonas Churchillis perspėjo, kad leidžiasi „geležinė uždanga", atkirsdama sovietų įtakos sritį nuo Vakarų Europos, – mes supratome, kaip atsilieps šaltojo karo sistema. Vargiai įsivaizdavome, kaip išsisems šaltojo karo sistema praėjus trisdešimčiai metų po Churchillio kalbos! Štai kada *Routlege* išleido kai kurių svarbiausių sovietologų esė rinkinį, pavadintą *Sovietų ekonomika žengiant į 2000 metus*. Kai jis pasirodė, turėjo didelę paklausą. Tuo metu nė vienam iš autorių taip ir neatėjo į galvą, kad 2000 m. nebebus sovietų ekonomikos.

Jei norite įvertinti, ar tiksliai keli žmonės suprato šios sistemos veikimą, pamąstykite apie vieną įdomų faktą. Du pagrindiniai ekonomistai, patarinėję *Long-Term Capital Management*, Robertas C. Mertonas ir Myronas S. Scholesas pasidalijo 1997 m. Nobelio ekonomikos premiją – maždaug metus iki to laiko, kai LTCM taip nesuprato rizikos šiandieninėje smarkiai integruotoje globalioje rinkoje prigimties, kad fondas patyrė didžiausių nuostolių investicinių fondų istorijoje. O už ką du LTCM ekonomistai gavo Nobelio premiją? Už tyrinėjimus, kaip globalūs investuotojai rizikai atsverti galėtų pasinaudoti sudėtingais finansiniais instrumentais, vadinamais derivatais. 1997 m. jie pelnė Nobelio premiją už rizikos valdymą. 1998 m. jie gavo paguodos prizą už rizikos sukūrimą. Tie patys vyrukai, ta pati rinka, naujas pasaulis.

2. *Informacijos arbitražas*

Nuostabiame Barselonos mokslo muziejuje mačiau eksponatą, puikiai iliustruojantį chaosą. Nelinijinis švytuoklės variantas buvo įtaisytas taip, kad lankytojas galėtų sulaikyti švytuoklę ir pradėti iš pasirinktos vietos pasirinktu greičiu. Buvo galima stebėti paskesnį mostą, kuris rašikliu užfiksuojamas popieriaus lape. Paskui lankytojo vėl buvo prašoma nutverti švytuoklę ir mėginti tiksliai pamėgdžioti ankstesnę pradinę padėtį ir greitį. Nesvarbu, kaip kruopščiai tai buvo daroma, kitas mostas gerokai skirdavosi nuo to, koks jis buvo pirmą kartą... Paklausiau muziejaus direktoriaus, ką veikia du vyrai, stovintys kampe ir žiūrintys į mus. Jis atsakė: „O, tai du olandai laukia, kol galės išgabenti chaosą". Parodą aiškiai ketinta išardyti ir išvežti į Amsterdamą. Bet nuo tada ėmiau klausti savęs, ar tų dviejų olandų paslaugos pasaulyje nesulauktų didelės paklausos – iš organizacijų, norinčių, kad būtų išgabentas jų chaosas.

Kvarko ir jaguaro autorius Murray Gell-Mann.

Kaip ir visi kiti, mėginantys prisitaikyti prie šios naujos globalėjimo sistemos ir aiškiai ją suprasti, turėjau persikvalifikuoti ir susikurti naujus lęšius. Kad paaiškinčiau, kaip tai pavyko, leiskite man pradėti nuo išpažinties, kurią jau seniai, labai seniai norėjau nusimesti nuo pečių. Ar jūs pasiruošę? Tai štai: aš išgalvodavau pranešimus apie orą iš Beiruto.

Na, tiesą sakant, aš jų neišgalvodavau. Taip sakyti būtų neteisinga. Aš juos apytikriai apskaičiuodavau. 1979 m. buvau nepriklausomas *United Press International* reporteris. Man dažnai tekdavo dirbti naktinėje pamainoje, o viena iš naktinių pareigų buvo rengti pranešimus apie orą iš Beiruto. Jie būdavo pridedami prie UPI pasaulinės oro apžvalgos su aukščiausiomis ir žemiausiomis temperatūromis ir kiekvieną dieną spausdinami laikraščiuose. Vienintelis

keblumas buvo tas, kad Beirute nebuvo sinoptiko, bent jau tokio, apie kurį būčiau žinojęs. Šalis buvo apimta pilietinio karo. Kam rūpėjo, kokia temperatūra? Žmonės tiesiog džiaugėsi, kad dar gyvi. Vienintelė temperatūra, kuri tomis dienomis Beirute rūpėjo, buvo kūno temperatūra – 36,6 laipsniai. Taigi aš apytikriai apskaičiuodavau temperatūrą, dažniausiai apklausdamas *ad hoc*. Rengti pranešimą apie orą iš esmės reiškė, kad aš šaukdavau per koridorių: „Ei, Achmedai, kaip ten šiandien lauke?"

O Achmedas arba Sonia arba Daūdas rėkdavo: „Ya'ani, karšta".

„Apie 32 laipsnius?" – klausdavau aš. „Tikrai, pone Tomai, kaip jūs sakote, – pasigirsdavo atsakymas. – Kažkas panašaus." Tada užrašydavau: „Aukščiausia temperatūra 32 laipsniai". Paskui klausdavau: „Dabar lauke lyg ir vėsu?" „Tikrai, pone Tomai," – pasigirsdavo atsakymas. „Kaip manot, apie 22 laipsnius?" „Tikrai, pone Tomai, kaip jūs sakote." Tad užrašydavau: „Žemiausia temperatūra 22 laipsniai". Taip buvo parengiamas pranešimas apie orą iš Beiruto.

Po kelerių metų prisiminiau tas akimirkas, kai atsidūriau *The New York Times* „Dienos verslo" skyrelyje. Retkarčiais man pavesdavo rašyti straipsnius apie dienos dolerio kurso svyravimus ar vertybinių popierių rinką. Tekdavo skambinti makleriams, kai baigdavosi prekyba, kad sužinočiau, kokia dolerio kaina, arba išsiaiškinti, kodėl Niujorko vertybinių popierių biržos akcijų kursų indeksas pakilo ar nukrito. Mane visada stebino, jog kad ir kur judėtų rinkos, kristų ar kiltų doleris, kai kurie analitikai visada gebėjo glaustai vienu sakiniu paaiškinti, kodėl 1,2 trilijonų dolerių vertės sandoriai šešiuose skirtinguose žemynuose per 24 skirtingas laiko juostas baigėsi dolerio kritimu ar kilimu puse cento Japonijos jenos atžvilgiu. Ir mes visi tuo paaiškinimu tikėjome. Tačiau pasąmonėje klausdavau savęs, ar tik tie aiškintojai manęs nemulkina. Klausinėjau savęs, ar tik tai nėra pranešimo apie orą iš Beiruto Volstrito variantas, kažkam šaukiant per *Merrill Lynch* ar *Paine Webber* kon-

torų koridorius kažką panašaus į „Ei, Achmedai, kodėl doleris šiandien krito?" Ir kad ir ką biržos vyrukas, sekretorius ar pirmas pasitaikęs makleris eidamas pro savo stalą būtų atsakęs, kitos dienos laikraščiuose tai virsdavo globaliu milijonų įvairių viso pasaulio prekiautojų elgesio paaiškinimu.

1994 m. buvau *New York Times* tarptautinės prekybos ir finansų korespondentas, rašantis apie Jungtinių Valstijų ir Japonijos prekybos derybas. Vieną popietę sėdėjau prie savo stalo ir bėgiojau akimis kompiuteryje po naujienų pranešimus. Staiga pastebėjau dvi *Reuters* žinutes, vieną po kitos:

> Doleris prekybos pabaigoje pakilo. Optimizmas prekybos derybose
> NIUJORKAS (*Reuters*). Doleris penktadienį baigiantis prekybai pakilo daugelio pagrindinių valiutų atžvilgiu, nes padidėjo optimizmas, kad Vašingtonas ir Tokijas pasieks susitarimą.

> Žinonių bendrovių akcijos prekybos pabaigoje nusmuko. Netikrumas prekybos derybose
> NIUJORKAS (*Reuters*). Žinonių bendrovių akcijų kaina penktadienį baigiantis prekybai buvo mažesnė. Neaišku, ar galimos sankcijos, nes JAV ir Japonijos prekybos derybose artėja galutinis vidurnakčio terminas.

> „Ei, Achmedai, ką manai apie JAV ir Japonijos derybas?"

Tai, ką aš dariau tomis dienomis rengdamas pranešimus apie orą iš Beiruto ir ką darė *Reuters* su pranešimais apie akcijas ir valiutas, buvo mėginimas sutvarkyti chaosą, tačiau nei vienu, nei kitu atveju nesulaukęs didesnės sėkmės. 1995 m., pradėjęs rašyti užsienio reikalų skyreliui, žinojau, kad ilgai neištversiu, jei mėginimas sutvarkyti chaosą bus tik politinis temperatūros Beirute spėliojimo atitikmuo. Tad ką daryti? Kaip suprasti ir paaiškinti šią neįtikėtinai sudėtingą globalėjimo sistemą?

Atsakysiu trumpai – sužinojau, kad reikia daryti du dalykus išsyk – žvelgti į pasaulį iš daugialęšės perspektyvos ir tuo pat metu perteikti skaitytojams tą painumą paprastais pasakojimais, o ne didingomis teorijomis. Aš naudojuosi dviem metodais: „užsiimu informacijos arbitražu", kad suprasčiau pasaulį, ir „pasakoju istorijas", kad jį paaiškinčiau.

Kas yra informacijos arbitražas? Arbitražas yra rinkos terminas. Tiksliau sakant, jis susijęs su vienalaikiu tų pačių vertybinių popierių, prekių arba užsienio valiutos pirkimu ir pardavimu įvairiose rinkose, siekiant pasipelnyti iš nevienodų kainų ir nevienodos informacijos. Vykęs arbitražininkas yra prekybininkas, žinantis, kad kiaulių papilvės pardavinėjamos po 1 dolerį už svarą Čikagoje ir po 1,5 Niujorke, todėl jis perka jas Čikagoje, o parduoda Niujorke. Galima užsiimti arbitražu rinkose. Galima juo užsiimti literatūroje. Apie didįjį ispanų rašytoją José Ortegą y Gassetą buvo sakoma, kad jis „pigiai pirko informaciją Londone ir brangiai ją pardavinėjo Ispanijoje". T. y. jis dažnai lankėsi visuose didžiuosiuose Londono salonuose, o paskui išversdavo ten gautą informaciją į ispanų kalbą. Tačiau ar parduodate kiaulių papilves, ar informaciją, svarbiausia, kad būtumėte vykęs arbitražininkas – turėti platų informatorių ir informacijos tinklą, o paskui žinoti, kaip jį susintetinti taip, kad jis duotų pelno.

Dabar labiau nei bet kada nyksta įprastos ribos tarp politikos, kultūros, technologijų, finansų, nacionalinio saugumo ir ekologijos. Dažnai negalima paaiškinti vieno, neminint kitų, ir negalima paaiškinti visumos nepriklausomai nuo jų visų. Todėl, kad būtumėte geras užsienio reikalų apžvalgininkas arba korespondentas, jūs turite išmokti arbitražuoti informaciją iš šių gerokai skirtingų perspektyvų, o tada jas visas suregzti, kad išeitų pasaulio vaizdas, kokio jūs niekada negautumėte, jei į jį žvelgtumėte tik iš vienos perspektyvos. Tai informacijos arbitražo esmė. Pasaulyje, kuriame mes visi tampame vis labiau susiję, gebėjimas perprasti sąsajas ir

sujungti taškus yra tikroji pridėtinė vertė, teikiama žurnalisto. Jei nesuprantate sąsajų, nesuprasite pasaulio.

O kad galėčiau pasakyti, jog visa tai supratau pradėdamas karjerą. Deja, taip nebuvo. Priėjau prie šio požiūrio visiškai atsitiktinai, kai vienas kitą lydintys mano karjeros pokyčiai vis vertė uždėti vieną lęšį ant kito – kad ištverčiau. Štai kas atsitiko.

Žurnalisto gyvenimą pradėjau kaip vienas iš ribočiausių reporterių. Pirmąjį karjeros dešimtmetį rašiau apie „Visų Gentinių Karų Motiną" – arabų ir Izraelio konfliktą, iš pradžių iš Beiruto, o paskui iš Jeruzalės. Tuo metu žurnalistika man iš esmės buvo dviejų matmenų užsiėmimas. Ji siejosi su politika ir kultūra, nes Artimuosiuose Rytuose jūsų kultūra beveik apibrėždavo jūsų politiką. Arba, kitaip tariant, visas pasaulis man siejosi su stebėjimu, kaip žmonės tvirtai laikosi savo šaknų ir su šaknimis rauna savo kaimynų alyvmedžius.

Paskui 1988 m., praleidęs dešimtmetį Artimuosiuose Rytuose, išvykau iš Jeruzalės ir atsidūriau Vašingtone, kur pasidariau *New York Times* diplomatiniu korespondentu. Pirmas įvykis, kurį man pavedė aprašyti, buvo valstybės sekretoriaus Jameso A. Bakerio III patvirtinimo svarstymas Senate. Aš drovėjausi pasakyti, kad mano ir humanitarinių mokslų bakalauro, ir humanitarinių mokslų magistro darbai yra iš arabų ir Artimųjų Rytų studijų ir iki tol beveik visą laiką rašiau apie Artimuosius Rytus, todėl iš tiesų ne per daugiausia išmaniau apie kokias nors kitas pasaulio dalis. Ir, žinoma, nieko neišmaniau apie daugelį klausimų, kuriuos p. Bakeriui pateikė senatoriai: pavyzdžiui, apie START sutartį, „Contras", Angolą, CFE (Sutartis dėl įprastinių ginkluotųjų pajėgų Europoje) ginklų kontrolės derybas ir NATO. Kai išėjau iš svarstymo, man svaigo galva. Neturėjau jokio supratimo, kas ten buvo svarbiausia. Netgi neišmaniau, ką reiškia pusė santrumpų. Nesupratau, ar „Contras" buvo mūsų vyrukai, ar jų, ir maniau, kad CFE yra spaudos klaida ir reiškia „cafe " be „a". Važiuodamas taksi atgal į *Times*

biurą, regėjau vien riebią antraštę kito ryto *New York Times* apie kažką, ką pasakė Bakeris, ko aš net nepaminėjau savo straipsnyje. Tik Pentagono korespondento Michaelo Gordono dėka tąkart man pavyko sukurpti straipsnį. Tada sužinojau, kad dviejų matmenų jau nebepakanka. Laimė, ketverių metų diplomatijos korespondento patirtis (įskaitant apie 800000 kilometrų, nukeliautų su Bakeriu) padėjo man prie politikos ir kultūros pridurti naują matmenį – nacionalinį saugumą, jėgų pusiausvyros matmenį. Tai apima visus susijusius klausimus, besisukančius apie ginklų kontrolę, didžiųjų valstybių konkurenciją, šaltojo karo aljansų vadybą ir valstybių geopolitiką. Taip mano senasis dviejų matmenų požiūris buvo neatpažįstamai pakeistas. Atsimenu, kaip vienąkart skridau su Bakeriu į Izraelį. Virš Tel Avivo oro uosto jo lėktuvui staiga buvo nurodyta prieš nusileidžiant apsukti didelį lanką virš Vakarų Kranto. Pasijutau besidairąs pro valstybės sekretoriaus lėktuvo iliuminatorių į Vakarų Krantą ir begalvojąs: „Suprantat, nepagražinta galios kalba tariant, ši vieta iš tiesų jau nebėra labai svarbi. Įdomi – taip. Bet geopolitiškai nebesvarbi".

Po mano gastrolių Valstybės departamente, o paskui, laimė, trumpo šmėstelėjimo Baltųjų rūmų korespondentu (niekas nedrįsta to pavadinti žurnalistika), 1994 m. pridėjau dar vieną lęšį, kai *Times* mane paprašė imtis naujo skyrelio, kuris aprėptų užsienio politiką ir tarptautinius finansus. Darėsi aišku, kad, pasibaigus šaltajam karui bei sugriuvus Sovietų Sąjungai, finansams ir prekybai tenka didesnis vaidmuo formuojant tarptautinius santykius. Sritis, buvusi ekonomikos ir nacionalinio saugumo strategijos formavimo sankirtoje, man ir *Times* buvo tam tikras eksperimentas. Formaliai aš buvau paskirtas Valstybės iždo ir prekybos korespondentu, bet, atsižvelgiant į mano kvalifikaciją ir rašinius apie Valstybės departamento ir Baltųjų rūmų darbą, buvau paprašytas visa tai sujungti. Skyrelį apibūdindavome įvairiai – „Komercinė diplomatija" arba „Užsienio reikalai ir finansai". Toje sankirtoje

atradau du dalykus. Pirmas, kad, pasibaigus šaltojo karo sistemai, ši sankirta ketino pateikti daugybę žinių. Kitas mano atrastas dalykas buvo tas, kad niekas kitas to nedarė. Buvo daugybė prekybos korespondentų, bet jie neliesdavo diplomatijos. Buvo daugybė finansų korespondentų, bet jie neliesdavo nacionalinio saugumo reikalų. Buvo daugybė diplomatinių korespondentų, bet jie neliesdavo finansų. Ir buvo Baltųjų rūmų korespondentų, kurie nerašydavo apie prekybos, finansų ar užsienio reikalus, o tik tai, ką prezidentas pasakė ar padarė.

Pridurti finansų rinkų matmenį prie politikos, kultūros ir nacionalinio saugumo man buvo tolygu užsidėti naujus akinius ir staiga pažvelgti į pasaulį pro keturias dioptrijas. Aš mačiau naujienų pranešimus, kurių niekada anksčiau nebūčiau pripažinęs naujienų pranešimais. Suvokiau priežastinę įvykių seką, kurios niekada anksčiau nebūčiau galėjęs atpažinti. Mačiau nematomas rankas ir antrankius, trukdančius vadovams ir valstybėms veikti, apie kurių buvimą niekada anksčiau nenutuokiau.

Deja, keturių matmenų nepakako. Paskirtas užsienio reikalų skyrelio apžvalgininku, pamažu suvokiau: tai dabartinė technologijų pažanga – nuo interneto iki palydovinių telekomunikacijų – kėlė ir stiprino rinkas, keitė valstybių ir žmonių tarpusavio sąveiką ir iš tiesų buvo globalėjimo centras. Aš suvokiau, kad negalėsiu paaiškinti sau, jau nekalbu apie skaitytojus, tų jėgų, kurios formavo globalią politiką, jei pats geriau nesuprasiu tų technologijų, kurios visokiais naujais būdais suteikė galią žmonėms, bendrovėms ir vyriausybėms. Visada svarbu, kas visuomenėje kontroliuoja ginklus. Bet taip pat turi reikšmės, kas kontroliuoja telefonus ir jų veikimą. Labai svarbu, kiek jūsų šalis turi branduolinių ginklų. Tačiau kiek apima jūsų internetas, taip pat turi reikšmės. Turėjau pridėti dar vieną matmenį – technologiją – ir pasidaryti penkių dioptrijų korespondentu. Tai yra – Silicio slėniu papildyti sąrašą pasaulio sostinių (Maskvos, Pekino, Londono, Jeruzalės), kurias

maniau turįs kartą per metus aplankyti vien tam, kad neatsilikčiau nuo to, kas ten vyksta.

Juo atidžiau stebėjau veikiančią globalėjimo sistemą, tuo darėsi aiškiau, kad ji atpalaidavo miškus triuškinančias plėtros jėgas ir disnėjišką visą parą trunkantį niveliavimą, kurie, jei būtų likę nestabdomi, galėjo sunaikinti aplinką ir su šaknimis išrauti kultūras dar niekada žmonijos istorijoje neregėtu greičiu. Pamažu suvokiau, kad jei neįtraukčiau šios aplinkos perspektyvos į savo analizę, praleisčiau vieną iš pagrindinių jėgų, galinčių apriboti plėtrą ir sukelti globalėjimui priešišką reakciją. Todėl prie savo arbitražo pridūriau šeštą matmenį – mokytis aplinkosaugos – ir savo keliones ėmiau papildyti nedidelėmis išvykomis į gamtą, kad suprasčiau, kaip globalėjimas veikia ekosistemas ir kaip jų smukimas veikia globalėjimą.

Dabar, kai jau pasiekiau šešias dioptrijas, nežinau, kas toliau. Bet jei (ir kai) naujas matmuo paaiškės, aš jį pridėsiu. Nes esu „globalistas". Aš priklausau šiai mąstymo mokyklai. Tai reiškia, kad nesu realistas, manantis, jog užsienio reikaluose viską galima paaiškinti galios ir geopolitinio pranašumo ieškojimu, o rinkos iš tikrųjų neturinčios reikšmės. Nesu aplinkosaugininkas, žvelgiantis į pasaulio likimą tik per aplinkos prizmę ir per tai, ką reikia padaryti, kad ji būtų išsaugota, – o plėtra neturinti reikšmės. Nesu technologas – vienas iš tų Silicio slėnio technofanatikų, manančių, kad istorija prasidėjo išradus mikroprocesorių ir kad tarptautinių santykių ateitį lems internetas, o geopolitika neturinti reikšmės. Nesu esencialistas, manantis, kad žmonių elgesį galima paaiškinti kokiu nors esminiu kultūriniu arba DNR bruožu, o technologijos neturinčios reikšmės. Ir nesu ekonomistas, manantis, kad galima paaiškinti pasaulį su nuoroda tik į rinkas, o galios politika ir kultūra neturi reikšmės.

Manau, kad ši nauja globalėjimo sistema, kurioje sienos tarp šalių, rinkų ir disciplinų vis labiau nušluojamos, sukelia iš esmės

naują būseną. O vienintelis būdas ją pamatyti, suprasti ir paaiškinti – arbitražuoti visus šešis anksčiau išdėstytus matmenis ir nustatyti skirtingus svorius skirtingoms perspektyvoms skirtingais laikais skirtingose situacijose, bet visad suprasti, kad būtent visų jų sąveika šiandien iš tiesų yra pagrindinis tarptautinių santykių bruožas. Ir todėl būti globalistu yra vienintelis kelias logiškai sujungti taškus, perprasti globalėjimo sistemą ir taip sutvarkyti chaosą.

Jei aš klystu taip manydamas apie šį pasaulį, gana greitai paaiškės. Tačiau jei neklystu, daugybei žmonių gali tekti grįžti į mokyklą. Manau, jog ypač svarbu, kad ir žurnalistai, kurie įpareigoti aiškinti pasaulį, ir strategai, kurie atsakingi už jo formavimą, mąstytų kaip globalistai. Tarp visų tų skirtingų pasaulių ir institucijų esama vis vientisesnio tinklo, o korespondentams ir strategams reikia būti tokiems pat vientisiems kaip tas tinklas. Deja, ir žurnalistikoje, ir akademinėje aplinkoje įsišaknijusi tendencija vertinti labai suskaidytų, siaurų sričių požiūriu, nepaisant fakto, jog realus pasaulis nėra padalytas į tokias tvarkingas mažas sritis ir kad griūva visos sienos tarp šalies vidaus, tarptautinių, politinių ir technologinių reikalų.

Leiskite man pateikti tik vieną pavyzdį. Metų metus Clintono administracija grasino įvesti prekybos sankcijas Japonijai, jei ši nepanaikins tam tikrų oficialių ir paslėptų tarifų įvairioms prekėms. Bet kiekvieną kartą, kai supratingas JAV prekybos atstovas Mickey Kantoras, atrodytų, argumentais palenkdavo administraciją imtis žygių ir prezidentas rengdavosi nubausti Japoniją, paskutinę akimirką Clintonas atsitraukdavo. Štai kaip aš įsivaizduoju tai, kas tuo metu dėdavosi Ovaliniame kabinete:

Kantoras įeidavo į Ovalinį kabinetą, prisitraukdavo kėdę prie sėdinčio prezidento ir pasakydavo: „Pone prezidente, tie prakeikti japonai priešinasi, jie vėl daro tą patį. Neįsileidžia į šalį mūsų eksporto. Metas pagaliau juos nubausti. Sankcijos, pone preziden-

te. Didelio masto sankcijos. Pats laikas joms. Tinkama vieta ir, pone prezidente, profesinės sąjungos mus už tai pagirs".

„Mickey, tu visiškai teisus, – tardavo prezidentas. – Pasistenk." Tačiau vos tik Kantoras susiruošdavo bausti Tokiją, pro šonines Ovalinio kabineto duris įeidavo valstybės iždo sekretorius Robertas Rubinas.

„Ak, pone prezidente, – tardavo Rubinas, – suprantate, jei mes įvesime sankcijas Japonijai, doleris kris, o japonai gali imti pardavinėti turimus JAV trumpalaikius iždo vekselius ir išaugs JAV vidaus palūkanų normos."

Tada prezidentas pamodavo Kantorui, jau pakeliui durų link: „Ei, Mickey, Mickey, Mickey. Eikš čia. Reikia tai apsvarstyti."

Po kelių dienų Kantoras grįždavo. Dėstydavo tuos pačius argumentus. Šį kartą prezidentą pavykdavo įtikinti. Jis pasakydavo: „Nebepakęsiu tų japonų, Mickey. Sankcijos. Baudžiam."

Vos tik Kantoras susiruošdavo bausti Tokiją, pro šonines Ovalinio kabineto duris įeidavo gynybos sekretorius Williamas Perry.

„Ak, pone prezidente, – tardavo Perry, – suprantate, jei įvesime sankcijas Japonijai, japonai nesiderės iš naujo dėl mūsų bazių Okinavoje arba neužmokės už tą Šiaurės Korėjos branduolinį reaktorių, kaip mes tikimės."

Tada prezidentas imdavo įnirtingai moti Kantorui, einančiam pro duris: „Ei, Mickey, Mickey, Mickey. Eikš čia. Reikia apsvarstyti".

Tai sukurta scena, tačiau kirsčiau lažybų iš didelės sumos, kad ji labai panaši į tai, kas vyko iš tikrųjų, o korespondentas, kuris deramai tai užfiksuotų skaitytojams, būtų ne prekybos korespondentas, Valstybės iždo korespondentas ar Pentagono korespondentas, o tas, kuris visur atsiduria ir užsiima visų trijų sričių arbitražu.

Jeilio tarptautinių santykių istorikai Paulas Kennedis ir Johnas Lewis Gaddis vienu iš savo darbų laiko ugdyti kitą Amerikos strategų kartą. Didelis jų nuopelnas, kad nusprendė turintys rasti būdą, kaip išplėsti mokymo programą, pagal kurią išleistų naują kar-

tą strategų, mokančių mąstyti globaliai, o ne tik partikuliariai. Bendrai paskelbtoje esė Gaddis ir Kennedis įrodinėjo, jog nors ir svarbu, kad mes turime kiekvieno dalyko partikuliarininkų, – visada svarbu turėti būrį žmonių, gerai išmanančių įvairias sritis, – taip pat svarbu, kad ne vien partikuliarininkai formuotų strategiją ir analizuotų užsienio politiką.

„Šitiems žmonėms, – rašė Jeilio istorikai, – visiškai pakanka kompetencijos aprėpti atskiras dalis, bet sunkoka suvokti visą dalyką. Jie lipdo etiketes prioritetams, vaikydamiesi jų atskirai ir vienu metu, mažai susimąstydami, kaip vienas galbūt naikina kitą. Jie pasitikėdami eina nuo medžio prie medžio, bet apstulbsta pasijutę, kad pasiklydo girioje. Didieji praeities strategai neišleido iš akių nei girių, nei medžių. Jie buvo generalistai ir dirbo laikydamiesi ekologinio požiūrio. Suprato, kad pasaulis yra tinklas, kuriame čia padaryti pakeitimai tikrai turės poveikį kitoje šalyje, kad viskas yra susiję. Tačiau kur šiandien rasti generalistų?.. Universitetuose ir ekspertų grupėse vyrauja dar siauresnės specializacijos kryptis: labiau vertinamas nuodugnus vienos srities išmanymas, o ne platesnis kelių sričių. Tačiau be šiokio tokio visumos supratimo, be šiokios tokios nuovokos, kaip priemonės susieina, kad įvykdytų arba niekais paverstų tikslus, strategijos būti negali. O be strategijos lieka vien savieiga."

Kai kurie žmonės ima tai suprasti. Štai kodėl dešimtojo dešimtmečio pabaigoje Nacionalinio saugumo agentūra, kuri slapta klausosi visame pasaulyje ir susiurbia milžiniškus informacijos kiekius, nusprendė pakeisti vidinį informacijos naudojimo būdą. Vietoj šaltojo karo laikų moto „reikia žinoti", reiškiančio, kad informaciją sužinote, jeigu ją reikia žinoti, į „reikia dalytis", reiškiantį, kad vaizdo visumos niekada nesuprasime, jei nesikeisime mažais vaizdeliais.

Galbūt tai paaiškina, kodėl pamažu supratau, kad kai kurie (tačiau jokiu būdu ne visi) mano geriausi intelektiniai šaltiniai šiuo

metu nėra nei tarptautinių santykių profesoriai, nei Valstybės departamento diplomatai, o greičiau vienintelė tikra šiandienos pasaulyje klestinti globalistų mokykla – investicinių fondų vadybininkai. Pajutau, kad mane vis labiau traukia prie sumanių investicinių fondų vadybininkų, – o ne diplomatų arba profesorių – todėl, kad geriausieji būdavo nepaprastai gerai informuoti apie globalius reikalus ir turėjo įgimtų gebėjimų bei norų prieš darydami išvadas arbitražuoti ir įterpti informaciją iš visų šešių matmenų. Vienas iš geriausių šioje grupėje yra Robertas Johnsonas, buvęs George'o Soroso partneris. Po vieno iš pokalbių, kuriame analizavome pasaulio reikalus, mudu su Johnsonu pastebėjome, kad abu iš esmės užsiimame tuo pačiu – vienintelis skirtumas tas, kad baigiantis dienai jis eina lažybų iš akcijų ar obligacijų, o aš rašau nuomonę apie kokį nors tarptautinių santykių aspektą. Tačiau kad pasisektų, abu turėjome patirti tą patį arbitražo procesą.

Nors šešių matmenų informacijos arbitražas yra geriausias būdas suprasti gobalėjimo sistemą, šioji sistema yra pernelyg sudėtinga, kad būtų paaiškinta vien didelėmis teorijoms. Dažnai geriausias būdas ją paaiškinti – paprasti pasakojimai. Vieną popietę apie tai užsiminiau Robertui Hormatsui, *Goldman Sachs International* pirmininko pavaduotojui, ir jis pastebėjo: „Tam, kad suprastum, o paskui paaiškintum globalėjimą, pravartu save įsivaizduoti intelektualiu klajokliu. Klajoklių pasaulyje nėra rūpestingai apibrėžtų teritorijų. Štai kodėl kaip tik klajokliai sukūrė judaizmą ir islamą – monoteistines religijas. Būdamas sėslus, galėjai susikurti visokius mitus apie šią uolą arba aną medį, ir galvoti, kad Dievas yra vien tik toje uoloje arba tame medyje. Tačiau klajokliai visada matė daugiau pasaulio. Jie žinojo, kad toje uoloje Dievo nėra. Jis buvo visur. Klajokliai, sėdėdami aplink savo stovyklų laužus ar keliaudami iš oazės į oazę, paprastais pasakojimais perteikė tą sudėtingą tiesą".

Anksčiau žurnalistas galėjo išbristi sausas apie savo „rinką" mąstydamas kaip apie rotušę arba valstijos įstatymų leidybos ins-

titucijos pastatą, arba Baltuosius rūmus, arba Pentagoną, arba Valstybės iždo departamentą, arba Valstybės departamentą. Tačiau šiandien svarbi rinka yra Žemės planeta ir globali technologijų, finansų, prekybos bei informacijos integracija. Ji veikia atlyginimus, palūkanų normas, pragyvenimo lygį, kultūrą, darbo pasirinkimą, karus ir orų prognozių struktūras visame pasaulyje. Globalėjimo sistema negali paaiškinti visko, kas šiandien atsitinka pasaulyje. Viena sistema veikia daugiau žmonių įvairesniais būdais tuo pat metu, tai ir yra globalėjimas.

Murray'us Gell-Mannas, Nobelio premijos laureatas, buvęs Kalifornijos technologijos instituto teorinės fizikos profesorius ir vienas iš Santa Fė instituto steigėjų, kartą paskaitų cikle įrodinėjo, kad tai, ką aš vadinu informacijos arbitražu, nelabai skiriasi nuo požiūrio mokslininkų, mėginančių perprasti sudėtingas sistemas. Jis teisus. Šiandien nėra sudėtingesnės sistemos už globalėjimą, o jai suprasti reikia, kad žurnalistas ir strategas būtų tokie pat sudėtingi.

„Čia, Žemėje, vos tik ji susiformavo, radosi vis sudėtingesnės sistemos kaip planetos fizinės evoliucijos, biologinės evoliucijos ir žmogaus kultūrinės evoliucijos padariniai, – sakė Gell-Mannas. – Vyksmas pažengė taip toli, kad mes, žmonės, dabar susiduriame su be galo sudėtingais ekologiniais, politiniais, ekonominiais ir socialiniais klausimais. Kai mėginame spręsti tokius sudėtingus klausimus, savaime suprantama, suskaidome juos į labiau suvaldomas dalis. Tai naudingas dalykas, bet jis turi rimtų trūkumų. Kai susiduriate su kokia nors nelinijine sistema, ypač sudėtinga, negalite tiesiog mąstyti dalių arba aspektų kalba, vien sudėti dalykus ir sakyti, kad šito elgesys ir ano elgesys sudėti draugėn sudaro visą dalyką. Sudėtingoje nelinijinėje sistemoje jūs turite suskaidyti ją į dalis, o paskui nagrinėti kiekvieną aspektą, o dar vėliau nagrinėti labai stiprią tarpusavio sąveiką. Tik šitaip galite apibūdinti visą sistemą."

Man tai yra esmė to, ką aš laikau globalistine tarptautinių santykių mokykla. Bet kad turėtume globalistų mokyklą, mums reikia

daugiau studentų, profesorių, diplomatų, žurnalistų, šnipų ir socialinių mokslininkų, parengtų globalistais.

„Mums reikia būrio žmonių, kurie manytų, kad svarbu rimtai ir profesionaliai blaiviai pažvelgti į visą sistemą, – sako Gell-Mannas. – Tai turi būti blaivus žvilgsnis, nes jūs niekada nesusidorosite su visomis dalimis arba visais tarpusavio ryšiais. Manote, kad tai įstengtų dauguma žurnalistų. Deja, mūsų visuomenėje daug kur, kad ir akademinėje bendruomenėje bei daugumoje biurokratijų, auga prestižas daugiausia tų, kurie kruopščiai nagrinėja kokį nors siaurą problemos, prekybos, technologijų arba kultūros aspektą, tuo tarpu didelio vaizdo svarstymas yra perkeliamas į kokteilių vakarėlio pokalbį. Tai kvaila. Mes turime išmokti turėti ne tik specialistų, bet ir žmonių, kurių specialybė yra atpažinti stiprias įvairių aspektų sąveikas ir kliuvinius, o paskui blaiviai pažvelgti į visumą. Tai, ką mes kažkada laikėme kokteilių vakarėlio pokalbio tema, yra svarbiausia tikrojo pasakojimo dalis."

Taigi pirmyn į mano kokteilių vakarėlį.

3. *„Lexus" ir alyvmedis*

Kai tik pripažįstate, kad globalizmas yra tarptautinė sistema, pakeitusi šaltojo karo sistemą, jau manote, jog tai viskas, ką jums reikėjo žinoti, kad paaiškintumėte dabarties pasaulio reikalus? Ne visai. Globalizmas yra tai, kas nauja. Jei pasaulis būtų sudarytas tik iš mikroschemų ir rinkų, tikriausiai galėtumėte pasikliaudami globalėjimu paaiškinti beveik viską. Bet, deja, pasaulis sudarytas iš mikroschemų ir rinkų, vyrų ir moterų. Visi jie su savo įpročiais, tradicijomis, troškimais ir nenuspėjamais siekiais. Dėl to pasaulio reikalus šiandien galima paaiškinti tik kaip sąveiką to, kas nauja, kaip interneto svetainė, ir to, kas taip sena, kaip gumbuotas alyvmedis ant Jordano upės krantų. Pirmąsyk apie tai susimąsčiau

Japonijoje 1992 m. gegužę, važiuodamas traukiniu 290 kilometrų per valandą greičiu ir valgydamas sušį iš dėžutės.

Buvau Tokijuje. Man buvo pavesta parengti reportažą. Susitariau aplankyti prabangių automobilių „Lexus" gamyklą, esančią už Tojotos miesto, į pietus nuo Tokijo. Tai buvo viena iš mano įsimintiniausių kelionių. Tuo metu įmonė kasdien gamino po 300 sedanų „Lexus", juos surinkinėjo 66 žmonės ir 310 robotų. Iš to galėčiau pasakyti, kad žmonės čia tam, kad kontroliuotų kokybę. Tik keli iš jų sukdavo varžtus ar lituodavo dalis. Visą darbą atliko robotai. Automatiniai vežimėliai vežiojo medžiagas. Kai jų kelyje atsidurdavo žmogus, pypsėdavo, kad pasitrauktų. Susižavėjau robotu, kuris klijavo guminę juostą, laikiusią priekinį kiekvieno „Lexus" stiklą. Roboto ranka tobulu stačiakampiu tiksliai tepdavo karštą gumą apie stiklą. Bet labiausiai man patiko, kad kai jis atlikdavo savo užduotį, ant roboto piršto galo visada likdavo mažytis gumos lašelis – tartum dantų pastos lašelis, galėjęs likti tūbelės viršuje, jums išspaudus pastos ant dantų šepetėlio. Tačiau „Lexus" gamykloje ši roboto ranka švytuodavo plačia kilpa, kol piršto galas pasiekdavo plonytę, beveik nematomą metalinę vielą, kuri tobulai nubraukdavo tą paskutinį karštos juodos gumos lašelį. Aš spoksojau, mąstydamas, kiek prireikė planavimo, projektavimo ir technologijų, kad ta roboto ranka atliktų savo darbą, o paskui kaskart švytuotų tiksliu kampu, kad ši plonytė viela galėtų nubraukti paskutinį karštos gumos lašelį ir robotas švarus imtųsi kito stiklo. Man tai padarė įspūdį.

Po išvykos į gamyklą grįžau į Tojotą ir įlipau į kulkinį traukinį važiuoti atgal į Tokiją. Kulkinis traukinys pavadintas vykusiai, nes atrodo kaip lekianti kulka ir sukelia tokį pojūtį. Kramsnodamas sušį iš dėžutės, kurią galite nusipirkti bet kurioje Japonijos geležinkelio stotyje, skaičiau tos dienos *International Herald Tribune*. Akys užkliuvo už straipsnio trečio puslapio dešiniajame viršutiniame kampe. Jis buvo apie kasdien perduodamą Valstybės depar-

tamento informaciją. Departamento atstovė Margaret D. Tutwiler pateikė prieštaringai vertinamą 1978 m. Jungtinių Tautų rezoliucijos, susijusios su palestiniečių pabėgėlių teise grįžti į Izraelį, aiškinimą. Neprisimenu visų smulkmenų, bet kad ir koks buvo jos aiškinimas, jis aiškiai sujaudino ir arabus, ir izraeliečius ir sukėlė Artimuosiuose Rytuose triukšmą, apie kurį buvo pranešama tame straipsnyje.

Tai štai – lėkdamas 290 kilometrų per valandą greičiu moderniausiu pasaulyje traukiniu, skaičiau tą straipsnį apie seniausią pasaulio kampelį. Į galvą šovė mintis, kad tie japonai, kurių „Lexus" gamykloje ką tik buvau ir kurių traukiniu važiuoju, robotais kūrė puikiausią pasaulyje prabangų automobilį. O štai čia, *Herald Tribune* trečio puslapio viršuje, žmonės, su kuriais aš tiek daug metų gyvenau Beirute ir Jeruzalėje, kuriuos taip gerai pažinojau, vis dar kovojo, kam kuris alyvmedis priklauso. Tada man toptelėjo, kad „Lexus" ir alyvmedis yra iš tikrųjų geri šios epochos po šaltojo karo simboliai – pusė pasaulio, atrodė, išnyra iš šaltojo karo; toji pusė kupina ryžto kurti geresnį „Lexus", pasiaukojusi moderninti, racionalizuoti ir privatizuoti savo ekonomikas tam, kad klestėtų globalėjimo sistemoje. O kita pusė – kartais pusė tos pačios šalies, kartais pusė to paties žmogaus – vis dar buvo įvelta į kovą dėl to, kam kuris alyvmedis priklauso.

Alyvmedžiai svarbu. Jie simbolizuoja viską, kas susiję su mūsų šaknimis, įsitvirtinimu, tapatybe ir mūsų vieta šiame pasaulyje – ar tai būtų priklausymas šeimai, bendruomenei, genčiai, tautai, ar religijai arba, visų pirma, vietai, vadinamai namais. Alyvmedžiai yra tai, kas mums teikia šeimos šilumą, individualumo džiaugsmą, asmeninių ritualų intymumą, privačių santykių gelmę, taip pat pasitikėjimą ir saugumą susisiekti ir susitikti su kitais. Kartais mes kovojame dėl savo alyvmedžių, nes jie suteikia savigarbos ir bendrumo jausmus, kurie yra tokie svarbūs žmogui išlikti, kaip maistas. Tikrai, viena iš priežasčių, kodėl tautinė valstybė niekada

neišnyks, net jeigu ji susilpnės, – todėl, kad ji yra paskutinis alyvmedis, galutinė išraiška to, kam mes priklausome kalbos požiūriu, geografiškai ir istoriškai. Vienas jūs negalite būti visapusiška asmenybė. Vienas jūs galite būti turtinga asmenybė. Vienas jūs galite būti sumani asmenybė. Bet vienas jūs negalite būti visapusiška asmenybė. Tam privalote būti dalis alyvmedžių giraitės ir joje įleidęs šaknis.

Šią tiesą vieną kart puikiai perteikė rabinas Haroldas S. Kushneris, savaip interpretuodamas Gabrielio García Márquezo klasikinį romaną *Šimtas metų vienatvės*.

> Márquezas pasakoja apie kaimą, kuriame žmones kamavo keista užmaršumo liga, kažkas panašaus į užkrečiamąją amneziją. Pradėdama nuo seniausių gyventojų ir pasiglemždama jaunus, liga priverčia užmiršti netgi paprasčiausių kasdienių dalykų pavadinimus. Vienas jaunuolis mėgina pražūtingą poveikį sumažinti viską pažymėdamas: „stalas", „langas", „karvė, ją reikia melžti kas rytą". O prie įvažiavimo į miestelį, šalia pagrindinio kelio, jis pastato du didelius ženklus. Vienas skamba taip: „Mūsų kaimo pavadinimas yra Makondas", o didesnis – „Dievas yra". Pagrindinė tos istorijos mintis, mano galva, ta, kad mes galime pamiršti – tikriausiai taip ir bus – daug ką iš to, ką gyvenime sužinojome, – matematiką, istoriją, chemijos formules, pirmo povedybinio namo adresą ir telefono numerį, – ir visas tas užmiršimas nums nepakenks. Bet jei pamiršime, kam priklausome, jeigu pamiršime, kad Dievas yra, numyse neliks kažko giliai žmogiško.

Nors alyvmedžiai būtini pačiai mūsų egzistencijai, vis dėlto, jei prisirišimas prie alyvmedžių besaikis, jis gali paskatinti sukurti tapatybes, ryšius ir bendruomenes, pagrįstus kitų išskyrimu. Tokios įsisiautėjusios mintys priveda prie kitų naikinimo, kaip atsitiko su naciais Vokietijoje arba su žudikišku „Aum Shinrikyo" kultu Japonijoje, arba su serbais Jugoslavijoje.

Serbų ir musulmonų, žydų ir palestiniečių, armėnų ir azerbaidžaniečių konfliktai dėl to, kam kuris alyvmedis priklauso, yra tokie aršūs todėl, kad susiję su tuo, kas įsitvirtins vietiniame pasaulyje, o kas ne. Jų paslėpta logika tokia: aš privalau turėti šį alyvmedį, nes jeigu jį turės kitas, jis mane valdys ne tik ekonomiškai ir politiškai, bet aš prarasiu ir namų pojūtį. Niekada negalėsiu nusispirti batų ir atsipalaiduoti. Reta kas labiau siutina žmones, kaip jų tapatybės ir namų jaukumo atėmimas. Jie už tai mirs, už tai žudys, už tai giedos, už tai rašys eiles ir apie tai rašys romanus. Nes be namų ir bendrumo pojūčio gyvenimas pasidaro tuščias ir bešaknis. O gyventi tartum vėjaričiam augalui – tolygu visai negyventi.

Tai ką tada simbolizuoja „Lexus"? Jis simbolizuoja svarbų, labai seną žmogaus siekį prasigyventi, pagerinti, klestėti ir modernizuoti, besireiškiantį nūdienėje globalėjimo sistemoje. „Lexus" simbolizuoja visas klestinčias pasaulines rinkas, finansų įstaigas ir kompiuterių technologijas, su kuriomis mes šiandien siekiame aukštesnio gyvenimo lygio.

Žinoma, milijonams žmonių besivystančiose šalyse materialios gerovės paieškos vis dar susijusios su vaikščiojimu prie šulinio, gyvenimu už dolerį per dieną, lauko arimu basomis einant įkandin jaučio arba malkų rinkimu ir jų nešimu ant galvų aštuonis kilometrus. Šie žmonės vis dar siekia išgyventi, o ne kompiuterį įsigyti. Bet milijonams kitų išsivysčiusiose šalyse šitos materialios gerovės ir modernizavimo paieškos vis dažniau vyksta apsiavus *Nike* batais, perkant integruotose rinkose ir naudojant naujas tinklo technologijas. Esmė ta, kad nors skirtingi žmonės ir skirtingai prieina prie naujų rinkų ir technologijų, kurios apibūdina globalėjimo sistemą, ir iš jų gauna labai nevienodą naudą, tai nekeičia fakto, kad šios rinkos ir technologijos yra ekonominiai dienos įrankiai ir kiekvieną jie veikia tiesiogiai arba netiesiogiai.

Vis dėlto „Lexus" prieš alyvmedį yra tik šiuolaikinis labai senos istorijos variantas – iš tikrųjų vieno iš seniausių rašytinės istorijos pasakojimų – apie tai, kodėl Kainas nužudė Abelį. Pradžios knyga byloja: „Kainas tarė savo broliui Abeliui (...)... Pasiekęs lauką, Kainas pakilo prieš savo brolį ir jį užmušė. Tuomet Viešpats paklausė Kainą: „Kurgi tavo brolis Abelis?" – „Nežinau! Argi aš esu savo brolio sargas!?" – jis atsakė. O Viešpats jam tarė: „Ką tu padarei? Tavo brolio kraujas šaukiasi manęs iš žemės!" (Pr 4, 8–10)

Jei atidžiai skaitysite šį skirsnį, pastebėsite, kad Biblija mums taip ir nepasako, ką iš tikrųjų Kainas pasakė Abeliui. Sakinys skamba taip: „Kainas tarė savo broliui Abeliui", o paskui tiesiog nutrūksta. Mes nežinome, apie ką jiedu kalbėjosi, kas atsitiko jiems besikalbant, kad Kainas taip supyko ir užmušė Abelį? Mano teologijos mokytojas, rabinas Tzvi Marxas, mokė, kad rabinų išminčiai Pradžios knygos Rabbah, vienoje iš rabiniškų Biblijos komentarų, pateikia tris pagrindinius paaiškinimus to, kas buvo pasakyta. Vienas teigia, kad du broliai susiginčijo dėl moters – Ievos. Juk tuo metu žemėje buvo vienintelė moteris – jų motina, ir jie ginčijosi dėl to, kuris brolis ją ves. Jie ginčijosi dėl lytinio pasitenkinimo ir dauginimosi. Kitas aiškinimas teigia, kad Kainas ir Abelis iš esmės tarpusavyje pasidalijo pasaulį. Kainas turėjo visą nekilnojamąjį turtą, arba, kaip sakoma Biblijoje – „tapo (...) žemdirbiu", o Abelis turėjo visą kilnojamąjį turtą ir gyvulius – „Abelis tapo aviganiu". Pagal šį aiškinimą, Kainas liepė Abeliui nuvaryti savo avis nuo Kaino žemės, o tai sukėlė kovą dėl teritorijos, galiausiai pasibaigusią tuo, kad Kainas ginčo įkarštyje nužudė Abelį. Jie kovojo dėl ekonominės plėtros ir materialios gerovės. Trečias aiškinimas teigia, kad du broliai tarpusavyje jau buvo tvarkingai pasidaliję viską pasaulyje, išskyrus vieną svarbų dalyką, kuris dar buvo visiems prieinamas – kur bus pastatyta Šventykla, atspindėsianti tam tikras jų religijas ir kultūrinę tapatybę. Kiekvienas norėjo tos Šventyklos savo alyvmedžių giraitėje. Jie kovojo dėl tapatybės ir dėl to,

kuris iš jų bus šeimos ištakų sergėtojas. Dėl to, pastebėjo rabinai, čia viename pasakojime yra galimos visos svarbiausios žmogiškos motyvacijos sudedamosios dalys: lytinio artumo poreikis, pragyvenimo poreikis bei tapatybės ir bendruomenės pojūčio poreikis. Sekso klausimus paliksiu kam nors kitam. Ši knyga apie kitus du.

Štai kodėl man patinka sakyti, kad informacijos arbitražas duoda lęšius, kurių mums reikia nagrinėti nūdienį pasaulį, bet vien lęšių negana. Mums taip pat reikia žinoti, į ką žiūrime ir ko ieškome. Mes žvelgiame ir stebime, kaip labai senos materialios gerovės bei asmeninės ir bendruomeninės tapatybės paieškos – nuo Pradžios knygos – vyksta nūdienėje tarptautinėje globalėjimo sistemoje. Tai „Lexus" ir alyvmedžio drama.

Šaltojo karo sistemoje labiausiai tikėtina grėsmė jūsų alyvmedžiui kilo iš kito alyvmedžio. Ji kilo iš jūsų kaimyno: jis ateis, prievarta iškas jūsų alyvmedį ir į jo vietą pasodins savąjį. Ir šiandien ta grėsmė nepašalinta, bet šiuo metu daugelyje pasaulio dalių ji sumažinta. Didžiausią grėsmę jūsų alyvmedžiui šiandien tikriausiai kelia „Lexus" – visos bevardės, daugiašalės, niveliuojančios, norminančios rinkos jėgos ir technologijos, sudarančios šiandieninę vis globalėjančią ekonominę sistemą. Šioje sistemoje yra keli dalykai, galintys padaryti „Lexus" tokį nenugalimą, kad jis nustelbtų ir sunaikintų visus matomus alyvmedžius – išardyti bendruomenes, sutriuškinti aplinką ir sunaikinti tradicijas, – o tai tikrai sukeltų priešišką alyvmedžio reakciją. Tačiau esama kitų, su šia sistema susijusių dalykų, kurie netgi mažiausioms, silpniausioms politinėms bendruomenėms suteikia galią iš tikrųjų pritaikyti naujas technologijas ir rinkas, kad išsaugotų savo alyvmedžius, savo kultūrą ir tapatybę. Pastaruoju metu keliaudamas po pasaulį, nuolat patekdavau į šias tuo pat metu vykstančias imtynes, virvės traukimą, pusiausvyros išlaikymą tarp „Lexus" ir alyvmedžio.

„Lexus" ir alyvmedžio tarpusavio imtynės naujoje globalėjimo sistemoje atsispindėjo Norvegijos 1994 m. referendume dėl prisijungimo ar neprisijungimo prie Europos Sąjungos. Norvegams tai būtų buvęs kamuolio dėjimas iš viršaus. Juk Norvegija yra Europoje. Tai turtinga, išsivysčiusi šalis, kurios žymią prekybos dalį sudaro prekyba su Europa. Prisijungimas prie ES globalėjančiame pasaulyje Norvegijai teiktų visokeriopos ekonominės naudos. Tačiau referendumas žlugo, nes dauguma norvegų manė, kad prisijungimas prie ES reikštų su šaknimis išrauti per daug jų norvegiškos tapatybės ir gyvenimo būdo, kurį dėl Norvegijos Šiaurės jūros naftos (parduodamos globaliai ekonomikai) norvegai vis dėlto galėjo įstengti išsaugoti be narystės ES. Daugelis norvegų, žvelgdami į ES, mąstė: „Dabar išsiaiškinkim teisybę. Man siūloma norvegišką tapatybę dėti į eurovirtuvės mašiną, kur eurobiurokratai, gaunantys atlyginimą eurodoleriais, europaralamente eurosostinėje (jų veiklą aprašo eurožurnalistai) ją pavers eurokoše? Ė, ne, dėkui. Verčiau aš būsiu Stenas iš Norvegijos. Verčiau įsitvėręs laikysiuos savo nepakartojamos alyvmedžio tapatybės ir būsiu ekonomiškai ne toks veiksmingas".

Apie alyvmedį, priešiškai reaguojantį į „Lexus", rašoma istorijoje apie Prancūzijos pietvakariuose esančio kaimo St. Pierre-de-Trivisy su 610 gyventojų merą Philippe'ą Folliot. 1999 m. rugpjūčio mėnesio *The Washington Post* Anne'os Swardson straipsnis. Folliot ir St. Pierre-de-Trivisy miestelio taryba tėškė 100 procentų mokestį *Coca-Cola* buteliams, parduodamiems miestelyje, keršydama už muitą, kurį Jungtinės Valstijos įvedė rokforui, gaminamam tik pietvakarių Prancūzijos krašte apie St. Pierre-de-Trivisy. Dėdamas rokforo ant duonos gabalėlio, Folliot pasakė Swardson: „Rokforas daromas tik iš vienos avių veislės pieno, jis daromas tik vienoje Prancūzijos vietoje ir tik vienu ypatingu būdu. Jis yra globalėjimo priešingybė. Kokakolos jūs galite pasaulyje nusipirkti bet kur ir ji visiškai tokia pati. Ji yra simbolis Amerikos

tarptautinės bendrovės, kuri nori suvienodinti visos planetos skonį. Štai prieš ką mes".

Apie „Lexus" ir alyvmedžio sveiką pusiausvyrą skelbia istorija, kurią man papasakojo Glennas Prickettas, vyresnysis aplinkos apsaugos grupės *Conservation International* pirmininko pavaduotojas. Jis apsilankė indėnų kajapų kaime Aukrėje, įsikūrusiame atokiame kampelyje drėgnoje Brazilijos Amazonės regiono girioje, pasiekiamame tik vienmotoriu lėktuvu. „Nusileidusius mus ant žole užžėlusio aerodromo pasitiko visas kaimas, apsitaisęs tradiciniais drabužiais ir beveik nuogi, dažytais veidais, kai kurie su beisbolo kepuraitėmis, ant kurių buvo atsitiktinės emblemos, – prisiminė Prickettas. – Aš čia lankiausi su *Conservation International*, kad patikrinčiau biologinių tyrinėjimų stotį, įsikūrusią arčiau aukštupio, kurią mes tvarkėme kartu su kajapais. Jie šimtmečius jėga gynė didelį gabalą neliesto Amazonės regiono. Dabar mokosi apsaugoti jį sąjungomis su užsienio mokslininkais, gamtosaugininkais ir socialiai susipratusiais verslininkais. Jų kaime yra pagrindinė gatvelė, kurioje įsikūrusi *Conservation International* krautuvė ir *Body Shop*, aplinkos neteršiančio muilo gamintojo, filialas. Taigi dvi dienas išbuvę biologinių tyrinėjimų stotyje, grįžome į kaimą baigti tvarkyti reikalų. Atvirame ore surengėme turgų, kuriame buvo parodyta kajapų kultūra, artefaktai, krepšiai, karo vėzdai, ietys, lankai ir strėlės. Paskui mūsų grupė labai didelėmis kainomis supirko visa tai, mokėjome JAV doleriais. Vėliau suėjome į vyrų trobelę kaimo viduryje, kuri atrodė menanti priešistorinius laikus. Sėdėdamas šioje trobelėje su svarbiausiais kaimo vyrais pastebėjau, kad visi jie žiūri vieną televizorių, prijungtą prie didelės palydovinės antenos. Vyrai perjunginėjo kanalus iš Brazilijos futbolo varžybų į verslo kanalą, rodžiusį einamąją aukso kainą pasaulio rinkose. Kajapai norėjo būti tikri, kad iš smulkių auksakasių, kuriems jie leido kasinėti savo drėgnos atogrąžų girios pakraščiuose, jie prašo tarptautinės kainos už surasimą auksą. Paskui pelną, uždirbtą

pasaulio aukso rinkoje, jie panaudodavo savo unikaliam gyvenimo būdui drėgnos Amazonės regiono atogrąžų girios viduryje saugoti."

Apie „Lexus", besigrumiantį su alyvmedžiu, liudija scena, kurią mačiau NATO būstinėje Briuselyje. Sėdėjau ant sofos koridoriuje ir laukiau sutarto susitikimo. Netoliese Rusijos žurnalistė rusiškai kalbėjosi mobiliuoju telefonu. Mane labiausiai pribloškė tai, kad ji vaikščiojo ratais šalia kokakolos automato, virš kurio televizoriuje įjungtas CNN kanalas rodė netikėtą Rusijos karių įžengimą į Prištiną Kosove – anksčiau už NATO pajėgas. Rusijos žurnalistė suka ratus šalia kokakolos automato po CNN ekranu, NATO būstinėje rusiškai kalba mobiliuoju telefonu, o tuo tarpu Kosovas dega – mano galvoje netilpo visi prieštaravimai.

Apie alyvmedžio išnaudojamą „Lexus" skelbė 1999 m. rugpjūčio 14 d. pranešimas *The Economist*, pavadintas „Kibernetiniai banditai". Jame teigiama, kad Nacionalinė kriminalinės žvalgybos tarnyba kaltino futbolo chuliganus dėl organizuoto sirgalių smurto *Millwall* ir *Cardiff City* varžybose praėjusį savaitgalį. Konkuruojančios banditų gaujos, matyt, per internetą nustatė peštynių vietas. Informacija keičiamasi uždarose ir atvirose svetainėse. Kai kurie netgi praneša apie prasidėjusį smurtavimą. „Tai prasideda man bekalbant", – rašė Paulas Doddas, ypač apdujęs chuliganas, žinomas ir kibernetiniams fanatikams, ir policijai. Policija dabar teigia, kad peržiūrinėja informaciją tokiose svetainėse, tikėdamasi atskleisti kitus planuojamus išpuolius.

Vest Saido istorija susisiekia su pasauliniu tinklu.

Apie alyvmedį, išnaudojantį „Lexus", pasakoja 1999 m. vasarą paaiškėjusi istorija apie Adolfo Hitlerio rasistinį manifestą *Mein Kampf*, kuris Vokietijoje draudžiamas ir šiandien. Jo negalima pardavinėti nė viename Vokietijos knygyne arba išleisti Vokietijoje. Bet vokiečiai aptiko, kad gali užsisakyti knygą internetu iš *Amazon.com*, ir ji ateis paštu – tokiu būdu, kurį sustabdyti Vokietijos vyriausybė yra bejėgė. Tiek daug vokiečių užsisakė *Mein Kampf* iš

Amazon.com, kad 1999 m. vasarą Hitleris pateko į *Amazon.com* dešimties paklausiausių knygų Vokietijoje sąrašą. *Amazon.com* iš pradžių atsisakė sustabdyti *Mein Kampf* pristatymą į Vokietiją, atkakliai tvirtindama, kad angliškam vertimui cenzūra negaliojanti ir kad jie neketina spręsti, ką jų pirkėjams leidžiama skaityti. Tačiau visa tai paskelbus, *Amazon.com* buvo taip bombarduojama piktomis el. pašto žinutėmis iš viso pasaulio, kad liovėsi pardavinėjusi Hitlerio kūrinius.

Apie tai, kaip alyvmedis pralenkia „Lexus", o „Lexus" tučtuojau pralenkia alyvmedį, skelbia branduolinio ginklo bandymų saga, išsirutuliojusi Indijoje dešimtojo dešimtmečio pabaigoje. 1998 m. Indijos naujai išrinkta nacionalistinė Bharatiya Janata partija (BJP) nusprendė nepaisyti pasaulio nuomonės ir atnaujinti branduolinių ginklų bandymus. Įtvirtinti Indijos teisę bandymams buvo pagrindinis BJP rinkimų kampanijos bruožas. Aš lankiausi Indijoje netrukus po bandymų ir kalbėjausi su turtingais ir vargšais, vyriausybiniais ir nevyriausybiniais žmonėmis, kaimiečiais ir grynais miestiečiais. Vis tikėjausi sutikti indą, kuris man pasakys: „Supranti, tie branduoliniai bandymai iš tiesų buvo kvaili. Iš jų jokio papildomo saugumo ir jie iš tikrųjų mums kainavo sankcijas". Esu įsitikinęs, kad tokių minčių būta, bet negalėjau rasti nė vieno, kuris tai patvirtintų. Netgi tie indų politikai, kurie pasmerkė savo branduolinius bandymus kaip pigų, šovinistinį naujos nacionalistinės vyriausybės manevrą, jums būtų pasakę, kad šie bandymai Indijai buvo vienintelis būdas pasiekti tai, ko ji labiausiai nori iš Jungtinių Valstijų ir Kinijos – PAGARBOS. Galų gale suvokiau šio jausmo mastą, kai nuėjau susitikti su krokų spalvos drabužiu apsisiautusiu Indijos žmogaus teisių kampanijos dalyviu Swami Agniveshu. Kai susėdome sukryžiavę kojas ant svetainės grindų jo kukliuose Delio namuose, pamaniau: „Jis tikriausiai išsižadės šio bandymo". Tačiau vos pradėjome kalbėtis, jis man pareiškė: „Mes esame Indija, antra pagal dydį pasaulio šalis! Jūs ne-

galite mūsų nepastebėti. Indija nejaučia grėsmės iš Pakistano pusės, bet visame tarptautiniame žaidime Indiją menkina Kinijos ir JAV ašis". Kitą dieną išvykau į Dasną, kaimą, esantį šiauriau Naujojo Delio. Vis sustodavau pasikalbėti su krautuvininkais. Dasna yra viena iš vargingiausių mano kada nors matytų vietų. Atrodo, kad niekas neturėjo batų. Visi vien oda ir kaulai. Kelyje buvo daugiau buivolų ir dviračių negu automobilių. Oras troškus nuo kurui naudojamo karvių mėšlo kvapo. Bet jiems patiko jų vyriausybės branduolinis garso ir šviesos šou. „Mūsų yra devyni šimtai milijonų. Nenumirsime nuo tų sankcijų, – pasakė 42 metų Dasnos kaimo gydytojas Pramodas Batra. – Šio branduolinio bandymo reikėjo dėl savigarbos, o savigarba yra svarbesnė už kelius, elektrą ir vandenį. O ką mes padarėme? Susprogdinome savo bombą. Tai buvo šūvis į orą. Mes nieko nesužeidėme."

Nors ir atrodė, kad Indijos alyvmedžio impulsas nugalėjo „Lexus" poreikį, vis dėlto kai šitai atsitinka šiandieninėje globalėjimo sistemoje, visada tenka mokėti nematomą ilgalaikę kainą. Naujajame Delyje buvau apsistojęs viešbutyje *Oberoi*. Kiekvieną vakarą plaukiojau baseine, kad atsigaučiau nuo alpaus 38 laipsnių karščio. Pirmą dieną takelyje šalimais irgi plaukiojo indė. Sustoję pailsėti, ėmėme kalbėtis. Ji pasakė, kad vadovauja dideliam Amerikos investicijų banko *Salomon Brothers – Smith Barney* Indijos filialui. Aš jai pasisakiau esąs apžvalgininkas, atvykęs parašyti apie Indijos branduolinių bandymų netikėtas pasekmes.

„Ar girdėjote, kas yra mieste?" – paklausė ji, plūduriuodama stačia vandenyje. „Ne, – pasakiau aš, purtydamas galvą. – O kas yra mieste?"

„*Moody's*," – pasakė ji. *Moody's Investors Service* yra kredito reitingų agentūra, kuri vertina ekonomikas A, B ir C laipsniais tam, kad globalūs investuotojai žinotų, kas vykdo sveikos ekonomikos politiką, o kas ne, ir jei jūsų ekonomika gauna žemesnį įvertinimą, tai reiškia, kad už tarptautines paskolas jūs turėsite mokėti dides-

nes palūkanas. „*Moody's* atsiuntė grupę iš naujo įvertinti Indijos ekonomikos", – pasakė ji.

„Ar girdėjote, ką jie nusprendė?"

„Ne, negirdėjau", – atsakiau aš.

„Gal jums reikėtų pasidomėti", – pasakė ji ir nuplaukė.

Aš pasidomėjau. Pasirodė, kad *Moody's* grupė vaikščiojo po Naująjį Delį beveik taip tyliai ir slaptai, kaip Indijos branduoliniai mokslininkai gamino savo bombą. Apie jų sprendimus nieko nesužinojau, bet tą vakarą, kai turėjau išvykti iš Indijos, klausiausi vakaro žinių, ir mane privertė suklusti ketvirtas pranešimas. Jame buvo sakoma, kad reaguodama į Indijos vyriausybės naują išpūstą, nekryptingą biudžetą ir dėl Indijos branduolinių bandymų bei JAV sankcijų, įvestų Indijai už branduolinius sprogdinimus, *Moody's* nuvertino Indijos ekonomiką nuo „investavimo laipsnio", kuris reiškė, kad ji globaliems investuotojams saugi, iki „spekuliacinio laipsnio", o tai reiškė, kad ji rizikinga. Kredito reitingų agentūra *Standard & Poors* irgi pakeitė savo požiūrį į Indijos ekonomikos perspektyvas nuo „stabilių" iki „negatyvių". Tai reiškė, kad bet kuri Indijos bendrovė, mėginanti pasiskolinti pinigų iš tarptautinių rinkų, turėtų mokėti didesnes palūkanas. Kadangi Indijos sutaupytų ir uždirbtų pajamų santykis nežymus, šios užsienio lėšos būtinos šaliai, kuriai per kitą dešimtmetį naujai infrastruktūrai reikia 500 mln. JAV dolerių tam, kad būtų konkurencinga.

Taigi alyvmedis Indijoje nugalėjo. Tačiau kai taip atsitinka globalėjimo sistemoje, už tai visada reikia sumokėti. Negalite ištrūkti iš sistemos. Anksčiau ar vėliau „Lexus" visada jus pasiveja. Praėjus pusantrų metų nuo Indijos branduolinio bandymo *The Wall Street Journal* (1999 m. spalio 7 d.) perskaičiau tokią antraštę: „Indijos BJP prioritetą teikia ekonomikai". Straipsnyje atkreipiamas dėmesys, kad BJP atėjo į valdžią apytikriai prieš dvejus metus, „reikalaudama, kad Indija ryžtingai pareikštų savo branduolinę galią. Tą pažadą ji įvykdė po dviejų mėnesių – atliko branduolinių gin-

klų bandymų, kurie sukėlė globalias sankcijas ir įstrigdė investavimą". Tačiau po perrinkimo ministras pirmininkas Atalas Biharis Vajpayee netgi nelaukdamas, kol bus suskaičiuoti balsai, pateikė naują prioritetą: ekonominę reformą. „Prioritetas – ugdyti tautos sutarimą priimti globalų kapitalą, rinkos normas ir kas tik su tuo susiję. Jūs turite varžytis dėl investicijų", – sakė Vajpayee laikraščiui *Indian Express*.

„Lexus" ir alyvmedžio jėgų pusiausvyros pavyzdys buvo skrydis iš Bahreino į Londoną *Gulf Air* lėktuvu. Televizorius mano verslo klasės vietoje rodė kanalą, kuris per vietos nustatymo sistemos (GPS) palydovą, susietą su lėktuvo antena, keleiviams visada tiksliai rodė, kur yra lėktuvas musulmonų šventojo miesto Mekos atžvilgiu. Ekranas baltu punktyru rodė lėktuvo skrydžio diagramą, kuri kito lėktuvui keičiant kryptį. Tai suteikė galimybę keleiviams musulmonams, iš kurių reikalaujama melstis penkis kartus per dieną atsisukus į Meką, žinoti, į kurią pusę gręžtis lėktuve, kai išvyniodavo maldos kilimėlius. Mačiau kelis keleivius, netoli manęs besispraudžiančius į taką tarp kėdžių eilių, kad atliktų apeigas, o GPS sistema jiems padėjo susigaudyti, į kurią pusę kreiptis.

Apie „Lexus", nepaisantį alyvmedžio globalėjimo epochoje, liudija kompiuterio detalė, kurią man atsiuntė draugas. Kitoje pusėje buvo užrašyta: „Ši detalė pagaminta Malaizijoje, Singapūre, Filipinuose, Kinijoje, Meksikoje, Vokietijoje, JAV, Tailande, Kanadoje ir Japonijoje. Ji buvo gaminama tokioje daugybėje skirtingų vietų, kad negalime tiksliai nusakyti kilmės šalies".

Apie „Lexus", pralenkiantį alyvmedį globalėjimo epochoje, skelbė trumpa žinutė, pasirodžiusi *Sports Illustrated* 1997 m. rugpjūčio 11 d. Joje rašoma: „Prieš 38 metus įkurtas Velso futbolo klubas *Llansantffraid* pakeitė savo pavadinimą į *Total Network Solutions* mainais į 400000 JAV dolerių iš mobiliųjų telefonų bendrovės".

„Lexus" ir alyvmedžio bendradarbiavimą globalėjimo epochoje atskleidė gana neįprastas 1997 m. rugsėjo 21 d. *Washington Times*

straipsnis, kuriame pasakojama, kaip Rusijos kontržvalgybos karininkai skundėsi, jog už CŽV šnipo užverbavimą reikia mokėti dukart daugiau. Rusijos Federalinės saugumo tarnybos (KGB įpėdinės) pareigūnas, kalbėdamas anonimiškai, naujienų agentūrai *Itar-Tass* sakė, kad rusų šnipą galima nupirkti tik už 1 milijoną JAV dolerių, tuo tarpu CŽV agentai reikalauja 2 milijonų dolerių, kad dirbtų kitai pusei.

Maždaug tuo pat metu, kai pasirodė šis pranešimas, Izraelio laikraštis *Yediot Aharonot* išspausdino tai, kas man pasirodė esanti pirmoji visiškai laisvos rinkos sensacinga žvalgybos žinia. *Yediot* redaktoriai nuvyko į Maskvą ir nusipirko keletą rusų palydovo padarytų naujų raketų bazių Sirijoje nuotraukų. Paskui *Yediot* nusisamdė privatų JAV palydovinių nuotraukų ekspertą, kad nuotraukas ištirtų. Vėliau *Yediot* išspausdino visą sensacingą žinią apie Sirijos naujų raketų grėsmę, nė karto nepacituodamas vyriausybės parcigūno. Kam reikia didelės gerklės, kai turite pinigų?

Galų gale mano mėgstamas pasakojimas apie „Lexus", kuris pralenkia alyvmedį globalėjimo epochoje, t. y. apie Abu Jihado sūnų. 1995 m. dalyvavau Artimųjų Rytų ekonominiame aukščiausio lygio susitikime Amane, Jordanijoje, ir priešpiečiavau vienas Amano viešbučio *Marriott* balkone. Netikėtai prie mano stalo priėjo jaunas arabas ir paklausė: „Ar jūs esate Thomas Friedmanas?" Atsakiau teigiamai.

„Pone Friedmanai, – mandagiai tęsė jaunuolis, – jūs pažinojote mano tėvą".

„Kas buvo jūsų tėvas?" – paklausiau.

„Mano tėvas buvo Abu Jihadas."

Abu Jihadas, kurio tikras vardas Khalilas al-Waziras, buvo vienas iš palestiniečių, kurie kartu su Yasseru Arafatu įkūrė „El-Fatah", o vėliau perėmė valdžią Palestinos išsivadavimo organizacijoje. Abu Jihadas, reiškiantis „kovos tėvas", buvo jo slapyvardis, ir tuo metu, kai aš buvau *New York Times* korespondentas Beirute, jis

buvo palestiniečių karinių operacijų Libane ir Vakarų Krante vadas. Aš su juo susipažinau Beirute. Palestiniečiai jį laikė karo didvyriu; izraeliečiai – vienu iš pavojingiausių palestiniečių teroristų. Izraelio žudikų būrys nužudė Abu Jihadą jo namuose Tunise, į jo kūną suvarė šimtą kulkų.

„Taip, aš labai gerai pažinojau jūsų tėvą – kartą aš lankiausi jūsų namuose Damaske, – pasakiau jaunuoliui. – Kuo jūs užsiimate?"

Jis man padavė savo vizitinę kortelę. Aš perskaičiau: „Jihadas al-Waziras, generalinis direktorius, Pasaulio prekybos centras, Gaza, Palestina".

Skaičiau tą kortelę ir mąsčiau: „Tai nuostabu. Tik viena karta nuo Jesse Jameso iki Michaelo Milkeno".

Šioje globalėjimo epochoje šalims ir žmonėms keliamas naujas išbandymas – rasti sveiką pusiausvyrą tarp tapatybės pojūčio, namų ir bendruomenės išsaugojimo ir darymo to, ko reikia, kad išgyventum globalėjimo sistemoje. Bet kuri visuomenė, kuri šiandien nori ekonomiškai klestėti, privalo nuolat stengtis sukurti geresnį „Lexus" ir išstumti jį į pasaulį, bet niekam nereikėtų turėti kokių nors iliuzijų, kad dalyvaudama šioje globalioje ekonomikoje visuomenė ims klestėti. Jei to dalyvavimo siekiama šalies tapatybės kaina, jei žmonės jaus, kad jų alyvmedžių šaknis traiško arba paplauna ši globali sistema, tos alyvmedžių šaknys sukils. Jos sukils ir užgniauš vyksmą. Todėl globalizmo kaip sistemos išlikimas iš dalies priklausys nuo to, ar protingai mes visi rasime teisingą sprendimą. Šalis be sveikų alyvmedžių niekada nesijaus nei tvirta, nei pakankamai saugi, kad visiškai atsivertų pasauliui ir su juo užmegztų ryšius. Tačiau šalis, kurioje yra vien alyvmedžiai, kurioje vien šaknys, o nėra „Lexus", niekada nepasieks daug arba neišaugs. Dėl jų pusiausvyros vyksta nuolatinės grumtynės.

Daugelis mano mėgstamiausių pasakojimų iš daugybės, kuriuos jūs perskaitysite šioje knygoje, susiję su senu universiteto

laikų draugu Victoru Friedmanu, kuris Izraelyje, Ruppino institute, dėsto verslo vadybą. Kartą aš jam paskambinau tik pasveikinti, o jis man pasakė džiaugiąsis, kad aš paskambinau, nes jis nebeturįs mano telefono numerių. Kai paklausiau, kodėl, jis paaiškino, kad nebeturi kišeninio kompiuterio, kuriame laikė viską – draugų adresus, el. pašto adresus, telefonų numerius ir artimiausių dvejų metų tvarkaraštį. Paskui jis man papasakojo, kas atsitiko.

„Namuose turėjome [stalinį] kompiuterį, bet jis sugedo. Nuvežiau taisyti į kompiuterių taisyklą Haderoje [miestas centrinėje Izraelio dalyje]. Po poros savaičių paskambino iš taisyklos ir pasakė, kad mano asmeninis kompiuteris pataisytas. Įsimečiau kišeninį kompiuterį į odinį lagaminėlį ir išvažiavau į Haderą pasiimti pataisyto asmeninio kompiuterio. Išėjau iš taisyklos su asmeniniu kompiuteriu ir lagaminėliu, kuriame buvo mano kišeninukas. Priėjęs prie automobilio, pasistačiau lagaminėlį ant šaligatvio, atidariau automobilio bagažinę ir labai atsargiai įdėjau pataisytą asmeninį kompiuterį į bagažinę. Paskui sėdau į automobilį ir nuvažiavau, ant šaligatvio palikęs lagaminėlį. Darbe ėmiau ieškoti lagaminėlio ir supratau, kas atsitiko – ir kas atsitiks toliau, – ir tučtuojau paskambinau Haderos policijai, kad nesusprogdintų mano lagaminėlio. [Tai įprasta Izraelio policijos praktika sprogdinti bet kokį ryšulį, lagaminėlį arba įtartiną daiktą, paliktą ant šaligatvio, nes taip buvo susprogdintos daugelis palestiniečių bombų. Izraeliečiai taip gerai išmoko apsisaugoti, kad jei akimirką paliksite ryšulį, jau bus iškviesta policija.] Žinojau, kad lagaminėlio niekas nepavogs. Izraelyje vagis nepalies tokio daikto, palikto ant šaligatvio. Bet aš pavėlavau. Policijos dispečeris pasakė, kad specialusis būrys jau buvo įvykio vietoje ir „viską sutvarkė". Kai atvykau į policijos skyrių, man atidavė gražųjį odinį lagaminėlį su miela dailia kulkos skylute kiaurai per patį vidurį. Vienintelis dalykas, kuriam ji pakenkė, buvo mano kišeninis kompiuteris. Pataikė tiesiai į mano „Genius OP9300". Tame daikčiuke buvo visas

mano gyvenimas, o aš taip ir nepasidariau atsarginio varianto. Pasakiau policijai, kad jaučiuosi siaubingai, pridaręs tokių rūpesčių, o jie sako: „Nieko, kiekvienam pasitaiko". Kelias savaites vaikštinėjau po instituto miestelį su lagaminėliu, kuriame buvo kulkos skylė, kad neužmirščiau dažniau sustoti ir pagalvoti. Dauguma mano vadybos studentų tarnauja Izraelio kariuomenėje ir vos išvydę lagaminėlį su kulkos skyle, leipdavo juokais, nes žinojo, kas atsitiko."

Baigęs pasakoti, Victoras tarė: „Beje, atsiųsk man savo el. pašto adresą. Reikia pradėti naują adresų knygelę".

4. *...ir griuvo sienos*

1998 m. vasarą Guilherme'as Freringas, milžiniškos Brazilijos kasybos bendrovės *Caemi Minerção e Metalurgia* valdybos pirmininkas, man apibūdino neįtikėtinus pokyčius Brazilijos ekonomikoje per praėjusį dešimtmetį. Jis pastebėjo: „Suprantate, Berlyno siena čia irgi griuvo. Tai buvo ne tik vietinis Europos įvykis. Jis globalus. Ir jis staiga užklupo Braziliją. Dideli pokyčiai Brazilijos ekonomikoje įvyko kaip tik tuo pačiu metu, kai griuvo Berlyno siena".

Savo nuomonę jis parėmė tokiu pasakojimu: 1988 m. lapkritį Volta Redondoje sustreikavo valstybės valdomos Nacionalinės plieno bendrovės (CSN), įsikūrusios į šiaurės vakarus nuo Rio de Žaneiro, kovingi darbininkai. CSN yra didžiausia plieno liejykla Pietų Amerikoje. Apie 2500 įtūžusių Brazilijos plieno liejyklos darbininkų užgrobė įmonę ir pareikalavo atgaline data pakelti atlyginimus bei sumažinti darbo valandas nuo aštuonių iki šešių per dieną. Darbininkų ir vietos policijos susirėmimai pasiekė tokį mastą, kad teko iškviesti Brazilijos kariuomenę. Trys plieno liejyklos darbininkai žuvo, trisdešimt šeši buvo sužeisti. Brazilijos kariuomenė apkaltino darbininkus „tikra miesto partizanų kovos ope-

racija", kurioje jie akmenis, Molotovo kokteilius, geležinius strypus ir šaunamuosius ginklus naudojo gindami valstybės užtikrintus darbus ir lengvatas. Per dvidešimt vienerius metus trukusią karinę diktatūrą, pasibaigusią tik 1985 m., Braziliją valdę generolai visada jautriai rūpinosi milžiniškos plieno liejyklos valdymu, netgi tiek, kad paskelbė Volta Redondą „nacionaliniam saugumui svarbiu miestu". Jo merus skirdavo vyriausybė. Visa tai man išaiškinęs, Freringas pridūrė tokią netikėtą išvadą: „Praėjus maždaug ketveriems metams po ano kruvino streiko, po to, kai griuvo Berlyno siena, tie patys CSN plieno liejyklos darbininkai reikalavo – būtent reikalavo, kad gamykla būtų privatizuota. Jie suprato, kad tai vienintelis kelias jai išlikti konkurencingai ir daugumai iš jų išsaugoti darbo vietas. Dabar CSN yra visiškai privatizuota ir, kaip didelė akcininkė, dalyvauja privatizuojant kitas valstybei priklausančias Brazilijos įmones".

Nuo Freringo žodžių mano galvoje tartum prašviesėjo: žinoma, jis teisus! Berlyno siena griuvo ne tik Berlyne. Ji griuvo Rytuose ir Vakaruose, Šiaurėje ir Pietuose, ji smogė ir šalims, ir bendrovėms, ir visoms maždaug tuo pačiu metu. Mes sutelkėme dėmesį į Berlyno sienos griuvimą Rytuose, nes tai atrodė taip dramatiška, taip akivaizdu – vakaro žiniose griūvanti betono siena. Tačiau iš tikrųjų panašios, ne tokios akivaizdžios sienos griuvo visame pasaulyje. Kaip tik tų sienų griuvimas visame pasaulyje sukūrė globalėjimo ir integracijos epochą. Taigi kyla labai svarbus klausimas: kas nugriovė sienas? Arba, kaip galbūt paklaustų mano vaikai: „Tėti, iš kur atvyko globalizmas?"

Aš pradėčiau atsakinėti maždaug šitaip: šaltasis karas buvo tartum plati lyguma, kryžmai išraizgyta ir padalyta tvoromis, sienomis, grioviais ir akligatviais. Tame pasaulyje buvo neįmanoma labai toli arba labai greitai keliauti, neatsitrenkus į Berlyno sieną arba geležinę uždangą, arba Varšuvos sutartį, arba kažkieno apsauginius muitų tarifus, arba kapitalo kontrolę. O už tų tvorų ir

sienų šalys galėjo išlaikyti savo nepakartojamas gyvenimo, politikos, ekonomikos ir kultūros formas. Jos galėjo priklausyti pirmajam, antrajam arba trečiajam pasauliui. Jų ekonominės sistemos galėjo smarkiai skirtis – iš centro planuojama komunistinė ekonomika, socialinės gerovės valstybės ekonomika, socialistinė ekonomika arba laisvosios rinkos ekonomika. Galėjo smarkiai skirtis jų politinės sistemos – nuo demokratijos iki diktatūros, iki apšviestojo autoritarizmo, iki monarchijos, iki totalitarizmo. Skirtumai galėjo likti ryškūs, lygiai juodi ir balti, nes būta apsčiai juos saugančių sienų ir pro jas prasiskverbti nebuvo lengva.

Visas šias sienas nušlavė trys svarbiausios permainos – mūsų bendravimo, investavimo ir pasaulio pažinimo permainos. Šios permainos gimė ir brendo šaltojo karo metu, o devintojo dešimtmečio pabaigoje pasiekė krizinę masę, kuri galų gale susiliejo į viesulą, tokį smarkų, kad nuverstų visas šaltojo karo sistemos sienas ir leistų pasauliui susilieti į bendrą, jungtinę, atvirą lygumą. Nūnai toji lyguma kasdien vis labiau ir sparčiau plečiasi ir darosi vis atviresnė, kuo daugiau nuverčiama sienų ir kuo daugiau įtraukiama šalių. Štai kodėl dabar nebėra pirmojo, antrojo arba trečiojo pasaulio. Šiuo metu yra tik Spartusis pasaulis – plačiai atvertos lygumos pasaulis, – ir Lėtasis pasaulis – pasaulis tų, kurie arba neištveria, arba apsisprendžia gyventi atokiai nuo lygumos kažkokiame jų pačių dirbtinai atsitvertame slėnyje, manydami, kad Spartusis pasaulis yra per spartus, per daug baugus, pernelyg niveliuojantis arba per reiklus. Štai kaip tai atsitiko.

Technologijų demokratėjimas

JAV valstybės iždo sekretoriaus pavaduotojas Larry Summersas mėgsta pasakoti, kaip 1988 m., vykstant prezidento rinkimų kampanijai, jis dirbo Michaelui Dukakiui ir kartą buvo pasiųstas į Čikagą pasakyti kalbą Dukakio vardu. Čikagoje Dukakio kampani-

jos darbuotojai jam paskyrė automobilį, kuriame buvo (ar jūs sėdite?) telefonas.

„Pamaniau, kad gana šaunu 1988-aisiais automobilyje turėti mobilųjį telefoną, – prisiminė Summersas, – tad juo pasinaudojau ir paskambinau žmonai – pasakyti, kad sėdžiu automobilyje su telefonu."

Po devynerių metų, 1997-aisiais, Summersas Valstybės iždo reikalais lankėsi Vakarų Afrikoje, Dramblio Kaulo Krante. Oficialaus vizito metu turėjo iškilmingai atidaryti Amerikos finansuojamą sveikatos objektą kaime, esančiame aukštupio link nuo sostinės Abidžano. Kaimą, kuriame buvo atidaromas pirmasis geriamojo vandens šulinys, galėjai pasiekti tik skobtiniu luotu. Summersą, svarbų žmogų iš Amerikos, kaimo gyventojai paskelbė afrikiečių garbės vadu ir papuošė afrikietiškais apdarais. Tačiau ryškiausiai jis atsiminė, kad grįžtant iš kaimo ir jam žengus į skobtinį luotą plaukti pavandeniui, Dramblio Kaulo Kranto pareigūnas padavė mobilųjį telefoną ir pasakė: „Vašingtonas nori jūsų paklausti". Per devynerius metus Summersas nuo minties, kad Čikagoje šaunu savo automobilyje turėti telefoną, pasistūmėjo tiek, kad galėjo tikėtis Abidžane gauti telefoną skobtiniame luote.

Summerso nuotykius įmanomus padarė pirmoji ir svarbiausia permaina, subrendusi šaltojo karo metu – mūsų savitarpio bendravimo permaina. Aš vadinu šią permainą „technologijų demokratėjimu", ir būtent jis vis didesniam skaičiui žmonių su vis daugiau namų kompiuterių, modemų, mobiliųjų telefonų, kabelinės televizijos sistemų ir interneto sąsajų leidžia siekti vis toliau, vis daugiau šalių, vis greičiau, vis giliau, vis pigiau negu bet kada istorijoje.

Vašingtone, Kolumbijos apygardoje, Valley Spring rajone, yra bankas, savo klientams siūlantis visų rūšių banko paslaugas internetu ir telefonu. Banko reklaminis šūkis tiksliai apibendrina technologijų demokratėjimą. Jis skamba taip: „Leiskite mums jūsų namuose pastatyti banką". Dėl technologijų demokratėjimo dabar visi

galime savo namuose turėti banką, biurą, laikraštį, knygyną, maklerio firmą, gamyklą, investicinę firmą, mokyklą...

Technologijų demokratėjimą lėmė kelios naujovės, susiliejusios devintajame dešimtmetyje ir susijusios su kompiuterizavimu, telekomunikacijomis, technologijų miniatiūrizacija ir tankinimu, skaitmeninimu. Pavyzdžiui, dėl mikroschemų technologijų pažangos kompiuterių galia per paskutinius 30 metų dvigubėjo maždaug kas aštuoniolika mėnesių, o technologijų tankinimo pažanga reiškia, kad duomenų kiekis, kuris gali būti laikomas disko paviršiaus kvadratiniame centimetre, nuo 1991 m. kasmet padidėdavo 60 procentų. Tuo tarpu atmintinės kaina nukrito nuo penkių dolerių už megabaitą iki penkių centų, todėl kompiuteriai kasdien darėsi galingesni ir prieinamesni. Telekomunikacijų naujovės nuolat mažino telefono skambučio ir duomenų perdavimo kainas, nuolatos didino spartą, atstumą ir informacijos kiekius, kurie gali būti perduodami telefono linijomis, kabeliais arba radijo signalais.

Jūs ne tik galite pigiai *į* bet kur paskambinti, jūs galite pigiai paskambinti *iš* bet kur, pavyzdžiui, iš savo nešiojamojo kompiuterio, viršukalnės, lėktuvo ar nuo Everesto viršūnės. Tai įmanoma, nes miniatiūrizacijos naujovės leido nuolat mažinti kompiuterių, telefonų ir pranešimų gaviklių dydį bei svorį. Dabar juos galima pasiimti į vis tolimesnes vietas, juos išgali įsigyti vis mažesnes pajamas gaunantys žmonės. Žurnalo *Golf* 1998 m. liepos mėnesio numeryje pranešama, kad daugelyje golfo aikštelių į golfo vežimėlius pradėta diegti kompiuterinę sistemą „Spyder-9000", „kuri leidžia važiuojantiems vežimėliais elektroniniu būdu skaičiuoti taškus, išmatuoti atstumą metrais, apžiūrėti anksčiau įrašytas į vaizdajuostę duobutes, žiūrėti golfo vaizdinius patarimus, užsisakyti užkandžius, pasitikrinti akcijų kainas ir žiūrėti televizijos reklamas". Vienintelis dalykas, ko ji nedaro – nemuša kamuoliuko į duobutę.

Visos šios naujovės stiprėjo ir buvo stiprinamos vykstant skaitmeninimo revoliucijai. Skaitmeninimas – tai kerai, kuriais mes bal-

sus, garsus, kino filmus, televizijos signalus, muziką, spalvas, vaizdus, žodžius, dokumentus, skaičius, kompiuterinę kalbą ir bet kokio kito pavidalo duomenis, kokius tik galite įsivaizduoti, paverčiame kompiuterių bitais, o tada perduodame telefono linijomis, palydovais ir optiniais kabeliais po visą pasaulį. Kompiuterių bitai – svarbiausios skaičiavimo molekulės ir ne kas kita, kaip įvairūs vienetų ir nulių junginiai. Skaitmeninimas susijęs su bet kokio garso, vaizdo, skaičiaus ar raidės pavertimu įvairiais vienetų ir nulių kodais. Tada jie telekomunikacijų priemonėmis perduodami į kitą vietą, kur tie vienetai ir nuliai yra iššifruojami gavėjui ir atkuriami į tai, kas labai primena originalą. Nicholas Negroponte, knygos *Būti skaitmeniniam* autorius, vaizdingai apibūdina skaitmeninimą: „Tarytum mums staiga taip puikiai pavyktų pasidaryti kapučino kavos miltelius, kad įpylus vandens ji įgautų tokį pat skonį ir kvapą, tarsi būtų ką tik paruošta itališkoje kavinėje". Be to, kaip nurodo Negroponte, dabar mes galime paversti milteliais daugiau dalykų, versdami juos „iš atomų į bitus", iš vaizdų ir garsų į vienetus ir nulius ir paskui siųsti juos bet kur pigiau negu kada nors.

Įsivaizduokite tą vyksmą maždaug taip: mikroschema ir kompiuteris yra tartum žaizdras, galintis paversti į bitus visus daiktus, sudarytus iš atomų. Palydovai, telefono linijos ir optinis kabelis yra tartum vamzdžiai, besidriekiantys iš šio žaizdro į likusį pasaulį. Kai šie vamzdžiai modernėja – kai didėja jų „juostos plotis", kuris yra matas to, kiek vienetų ir nulių jūsų skaitmeninis vamzdis gali perduoti per vieną sekundę, – mes galime panaudoti juos pernešti vis daugiau atomų, kurie mūsų kalvėje buvo perkalti į bitus.

Šitas skaitmeninimo procesas yra toks svarbus, norint suprasti šią globalėjimo epochą ir jos unikalumą, kad čia verta trumpam stabtelėti ir pateikti gyvenimišką pavyzdį, kaip tai vyksta. Įsivaizduokite paprastą pokalbį telefonu. Jūs pakeliate telefono ragelį Niujorke ir surenkate draugo iš Bankoko telefono numerį. Kai kalbate į savo telefono mikrofoną, oro spaudimas, atsiradęs jums kvėpuo-

jant, virpina membraną telefono ragelyje. Membrana juda tiksliai pagal jūsų skleidžiamus garsus. Membrana sujungta su magnetu, įtaisytu ritėje. Diafragmai judinant magnetą, magnetinis laukas ritės laide sukuria elektros srovę. Magnetinis laukas kinta kaitaliojantis jūsų balsui, todėl laide priklausomai nuo jūsų balso kinta srovė. Taigi dabar garsas, išeinantis iš jūsų burnos, paverčiamas kintamu elektros signalu, kylančiu ir besileidžiančiu tartum banga, kintant jūsų balso aukščiui. Jūs šitai matėte, jei kada nors teko žiūrėti, kaip osciloskope stebimas balsas.

Kaip mes tai paverčiame bitais, kuriuos galima perduoti? Iš esmės tereikia įsivaizduoti, kad šios elektros bangos tinklelyje kyla ir leidžiasi. Jūs kiekvieną bangą suraikote smulkučiais segmentais, išmatuojate kiekvieno griežinėlio aukštį ir tada suteikiate jam numerį, išreikštą nuliais ir vienetais. Taip, pavyzdžiui, 10 aukštį galima būtų išreikšti 11110000, o 11 reikštų 11111000 ir taip toliau. Kiekvienas vienetas ir nulis paverčiamas elektros impulsu, kuris, sudėtas draugėn, vadinamas kampuota banga. Kitaip negu analoginė balso banga, kuri kyla ir leidžiasi tartum vandenyno bangos ir labiau pasiduoda nedideliems iškraipymams bei svyravimams, kampuota banga tiesiog kyla reikšdama vienetus ir leidžiasi reikšdama nulius. Tokį signalą priimančiam prietaisui daug lengviau perskaityti jį tiksliai taip, koks jis yra. Jis teturi paklausti, ar aukštyn, ar žemyn, o ne stengtis perskaityti bangą. Štai kodėl skaitmeninės kopijos visada gerokai aiškesnės ir kodėl visa, kas Niujorke iš jūsų burnos arba fakso, arba kompiuterio siunčiama kaip vienetų ir nulių virtinė, kitoje pusėje automatiškai pasirodys tais pačiais vienetais ir nuliais.

Tačiau tarkime, kad skambinate toli. Jūs įsitraukęs į pokalbį su draugu iš Bankoko. Taigi reikia perduoti daugybę elektroninių impulsų. Technologijų stebuklai šiuos vienetus ir nulius sutankina (jūsų kompiuteris vietoj 11111111 ir 00000000 tai išreiškia 8x1 ir 8x0). Dabar turime į dailų mažą bitų pakelį suspaustą jūsų balsą.

Metas juos perkelti. Galime tai padaryti keliais būdais. Paprasčiausias yra leisti kintamą srovę, kurios, grubiai tariant, vienas voltas atitiktų vienetus, o du voltai – nulius. Arba galime pasiųsti optiniu kabeliu, kuris veikia spinduliuodamas šviesos impulsus. Blyksteli šviesa vietoj vienetų ir užgęsta vietoj nulių. (Kompaktinė plokštelė yra paprasčiausia plastmasinė plokštelė, padengta aliuminio sluoksniu. Joje padaromos mažos duobutės vietoj vienetų ir paliekama lygu vietoj nulių. Jūsų kompaktinių plokštelių grotuvas tik nukreipia nediduką lazerio spindulį į kiekvieną plokštelės griovelį, perskaito vienetus ir nulius ir atverčia juos tokiais pat gražiais garsais, kaip ir pradėjo.) Dar galime pasinaudoti radijo bangomis, su aukštomis bangomis vietoj vienetų ir žemomis vietoj nulių. Kad ir kurį būdą pasirinktumėme, esama tikimybės, jog kaskart iš jų išeis tobula kopija. Skambučio į Bankoką atveju balsas galbūt buvo paverstas šviesos impulsais, o paskui, kai tie impulsai pasiekė Bankoką ir jūsų draugo telefono ragelį, buvo atversti garso bangomis per smulkutį įtaisą, kuris kiekvieną vienetą ir nulį paverčia tam tikra įtampa, atsirandančia telefono garsiakalbio ritėje. Kai taip atsitinka, ritėje susidaręs magnetinis laukas judina magnetą, šis judina telefono ragelio membraną, o ji stumdo orą, kuris atvirsta jūsų balsu. *Presto!* Kiekvienąkart – puiki Negroponte's kapučino kava.

Taigi kai aš sakau, kad kompiuterizavimo, miniatiūrizacijos, telekomunikacijų ir skaitmeninimo naujovės demokratino technologijas, turiu omenyje, jog tai suteikė galimybę šimtams milijonų žmonių visame pasaulyje susisiekti ir keistis informacija, naujienomis, žiniomis, pinigais, šeimos nuotraukomis, finansais, muzikos ar televizijos šou – dar niekada nematytais būdais ir mastu. Seniau, jei jūs gyvenote Niujorke, o jūsų sūnus gyveno Australijoje ir jam gimdavo berniukas, turėdavo išeiti iš namų, įsigyti fotoaparatą, nusipirkti kelias fotojuostas, nufotografuoti kūdikį, juostas išryškinti, įdėti į voką ir išsiųsti paštu. Jeigu jums pasisekdavo, po

dešimties dienų išvysdavote žavų savo pirmojo anūko veidelį. Daugiau nieko. Dabar jūsų vaikas gali nufotografuoti kūdikį skaitmeniniu fotoaparatu, skaitmeniniu būdu įrašyti tuos vaizdus 3,5 colių diskelyje, skaitmeniniu būdu juos suredaguoti savo kompiuteryje ir perduoti jums skaitmeniniu būdu internetu – visa tai kūdikiui dar nesulaukus nė dešimties valandų.

Buvęs *NBC News* prezidentas Lawrence'as Grossmanas lakoniškai apibendrina šį technologijų demokratėjimą: „Spauda, – pasak jo, – visus mus padarė skaitytojais. Kopijų darymas dauginimo aparatu visus mus padarė leidėjais. Televizija visus mus padarė žiūrovais. Skaitmeninimas visus mus daro transliuotojais".

Grossmano pastebėjimas išryškina kitą veiksnį, kuris šią globalėjimo epochą ir mastu, ir pobūdžiu skiria nuo ankstesniųjų epochų. Paprastai tariant, šis technologijų demokratėjimas „globalizuoja gamybą". Šiandien mes visi galime būti gamintojai. Globalėjimas reiškia ne tik tai, kad besivystančios šalys gabena žaliavas išsivysčiusioms, šios gamina gatavas prekes ir paskui jas gabena atgal. Ne, šiandien technologijų demokratėjimas visoms šalims suteikia galimybę sudėti draugėn technologijas, žaliavas ir finansavimą ir būti labai sudėtingų užbaigtų gaminių arba paslaugų gamintojomis arba subrangovėmis; tai tampa dar vienu subtiliu veiksniu, tvirčiau sujungiančiu pasaulį. Išsamiau tai aptarsiu vėliau. Kol kas pakanka pasakyti tiek, jog šis technologijų demokratėjimas Tailandui leido per penkiolika metų iš ryžius auginančios šalies pasidaryti antru pagal dydį pasaulyje pikapų gamintoju, besivaržančiu su Detroitu, ir ketvirtu pagal dydį motociklų gamintoju.

Šis technologijų demokratėjimas netaikomas tik automobiliams ir motoroleriams. Kaip kartą pastebėjo Teera Phutrakalas, savitarpio fondo vadybininkas Bankoke: „Mūsų savitarpio fonde nereikia išradinėti rato, pakanka jį importuoti. Kai kurias technologijas mes įsigijome už dešimtadalį kainos, kurią už ją sumokėjo *Bankers*

Trust [mūsų pagrindinė firma]. Imkime, pavyzdžiui, šią automatizuotą balso atsakymo sistemą, kur paskambinę investuotojai spaudžia 1, kad sužinotų fondo turto vertę, spaudžia 2, kad gautų pasiūlymus, spaudžia 3, kad parduotų. Jei norite pirkti ar parduoti [savo savitarpio fondo] akcijas, dabar galite tai padaryti telebankinėmis priemonėmis, o visi šie skambučiai ir švilpukai mums kainuoja daug pigiau. Mes tiesiog laukėme, kol juos sukurs kas nors kitas. Tai yra tikrasis globalėjimo grožis. Mes esame vietinė įstaiga ir mūsų išmanymas vietinės reikšmės, bet dabar mes turime globalias technologijas ir pasiekiamumą".

Šis technologijų demokratėjimas reiškia, kad turto kūrimo galimybės išsklaidomos geografiškai, suteikiama proga visiems anksčiau neprisijungusiems žmonėms gauti informaciją ir pritaikyti žinias. Kuala Lumpūre sutikau Honkongo kinę, kuri man papasakojo, kaip kartą paskambino vietiniu Honkongo numeriu *Dell Computer* techninei pagalbai ir atsiliepė klientų pagalbos tarnybos specialistė, kalbanti nepriekaištinga kantoniečių tarme, vartojama Honkonge. Mano honkongietė draugė *Dell* specialistei užsiminė, kaip smarkiai lyja centriniame Honkongo rajone ir paklausė, ar taip pat smarkiai lyja ir prie *Dell* biuro. *Dell* specialistė atsakė, kad ten, kur yra ji, visai nelyja, nes ji yra už tūkstančio šešių šimtų kilometrų – Penange, Malaizijoje. Ta specialistė buvo Malaizijos kinė, kuri dabar galėjo gauti gerą tarnybą *Dell*, gyvendama tokiame vos ne užkampyje kaip Penangas. Tai įmanoma tik dėl technologijų demokratėjimo. Indija sparčiai darosi pasaulio darbo kambariu. (*The Economist* 1999 m. rugsėjo 18 d. pranešė, kad Indijos telefonų operatoriai, esantys Indijoje, dabar dirba *GE Capital*. Bet kurią nustatytą dieną jie gali paskambinti iš Indijos kam nors į Teksasą ir paklausti, kodėl vėluoja atsiskaitymai kreditinėmis kortelėmis. Vis dėlto negaliu pasakyti, jog labai susižavėjau sužinojęs, kad telefonininkai indai „pasivadina vakarietiškais vardais ir, kaip kalbama, perima jų sniaukrojimą".) *Swissair* iš brangios Švei-

carijos į pigią Indiją perkėlė savo visą apskaitos padalinį, įskaitant ir kompiuterius, kad pasinaudotų pigesniu sekretorių, programuotojų ir buhalterių darbu. Skaitmeninimas ir kompiuterių sujungimas į tinklą leidžia šiuos darbus atlikti bet kur, kur telkiasi daug angliškai kalbančių vidurinių mokyklų abiturientų ir universitetų absolventų. Tai gali būti milžiniška nauda Indijai, Pakistanui, Filipinams, Pietų Afrikai ir angliškai kalbančioms bendruomenėms visame besivystančiame pasaulyje. *British Airways World Network Services*, įsikūrusi Mumbajuje, Indijoje, gauna tikslią ir naujausią informaciją apie dažnai skraidančių įveiktus kilometrus. *Selectronic*, Delyje įkurta tolimojo kompiuterinio ryšio firma, išplėšia iš gydytojų rankų diktatą, pasinaudodama nemokamu telefono numeriu Jungtinėse Valstijose, perrašo įrašus ir siunčia atgal tekstiniu pavidalu Amerikos HMO. *Far Eastern Economic Review* (1999 m. rugsėjo 2 d.) pranešė, kad *America Online* Maniloje dabar turi šešis šimtus filipiniečių klientų pagalbos tarnybos atstovų, per dieną atsakančių į 10-12 tūkstančių techninių ir su sąskaitomis susijusių klausimų, kurie sudaro apie 80 procentų AOL klientų el. pašto žinučių. AOL filialas Filipinuose universitetą baigusiems savo darbuotojams moka 5,5 JAV dolerio per dieną, pranešė *Review*, tai 35 procentais daugiau negu įstatyminiškas minimalus darbo užmokestis, bet maždaug tiek, kiek nekvalifikuotas JAV darbuotojas uždirbtų per valandą. Tai menkas atlyginimas, bet pirmas žingsnis visą naują išsilavinusių filipiniečių kartą įvesti į Spartųjį pasaulį, ir galime lažintis, kad apsukriausi netrukus išeis ir šalia AOL įstaigos įsteigs savas mažas technologijų bendroves, galbūt POL. Ši sparčiai besiplečianti paslaugų ir tolimojo kompiuterinio ryšio rinka galėtų būti kito Azijos ekonominio pakilimo pagrindas. Tačiau norėdamos tapti dalyvėmis tokios šalys kaip Tailandas, kuris į globalėjimo žaidimą pateko pasiūlęs pigią gamybą, dabar turės pakelti savo gyventojų išsimokslinimo ir įgūdžių lygį, kad galėtų konkuruoti dėl geriausių tolimojo kompiuterinio ryšio darbų ir paslaugų.

Kartą mudu su Geoffu Baehru, *Sun Microsystems* tinklų projektavimo vadovu, mąstėme apie tai, kur gali nuvesti šis technologijų ir gamybos priemonių demokratėjimas. Juo daugiau mudu su Baehru apie visa tai mąstėme, tuo šėtoniškesnės darėsi mūsų mintys. „Dabar, kai galime tinklais, pavyzdžiui, interneto, teikti paslaugas, kuriomis iki šiol neprekiauta, kodėl negalime pasinaudoti ir jūsų vyriausybės pagalba?" – klausė Baehras. Pagalvokite apie tai – jūs galėtumėte pasinaudoti rusų pagalba komandosų operacijoms vykdyti ir sienoms saugoti. Galėtumėte pasitelkti indus savo šalies sąskaitoms tvarkyti, o šveicarus – vadovauti jūsų muitinei. Jūs galėtumėte pasitelkti vokiečius vadovauti jūsų centriniam bankui. Galėtumėte pasitelkti italus, kad siūtų visus jūsų batus. Jūs galėtumėte pasitelkti britus, kad vadovautų jūsų vidurinėms mokykloms. Japonai galėtų vadovauti jūsų pradinėms mokykloms ir jūsų traukiniams...

Finansų demokratėjimas

Technologijų demokratėjimas padėjo skatinti antrą svarbią permainą, varančią globalėjimą – mūsų investavimą. Aš vadinu tai „finansų demokratėjimu". Epochoje po šaltojo karo didelio masto vidaus ir tarptautinius skolinimus arba finansines garantijas daugiausia ir dažniausiai kontroliavo dideli komerciniai bankai, investicijų bankai ir draudimo bendrovės. Šios atsargios institucijos visada teikė pirmenybę bendrovėms su patvirtinta profesine patirtimi ir „investavimo laipsniais". Tai bankų skolinimą darė labai nedemokratišką. Konservatyvūs bankai labai ribotai suprato kreditingumą, ir jeigu jūs buvote prasisiekėlis, mėginantis prieiti prie grynųjų pinigų, tai dažnai priklausė nuo to, ar turėjote „ryšių" banke arba draudimo bendrovėje. Šioms tradicinėms institucijoms dažnai vadovavo lėtapėdžiai vadovai ir sprendimų priėmimo komitetai, kurie nemėgo rizikuoti ir neypatingai skubinosi atsiliepti į rinkos permainas.

Finansų demokratėjimas iš tikrųjų prasidėjo septintojo dešimtmečio pabaigoje, atsiradus „komercinių popierių" rinkai. Tai buvo obligacijos, kurias bendrovės leido tiesiogiai visuomenei tam, kad pritrauktų kapitalą. Šios bendrovių obligacijų rinkos sukūrimas finansų pasauliui suteikė šiek tiek pliuralizmo ir sumažino bankų monopolį. Aštuntajame dešimtmetyje būsto paskolos buvo paverstos „vertybiniais popieriais". Investiciniai bankai ėmė megzti ryšius su bankais ir būsto paskolų bendrovėmis, pirko kone ištisus jų paskolų portfelius ir paskui smulkino juos į 1000 JAV dolerių obligacijas, kurias galėjote nusipirkti jūs, aš ir mano teta Bev. Mes gavome progą užsidirbti truputį daugiau palūkanų iš gana patikimų investicijų, o pagrindinė suma ir palūkanos už obligacijas buvo išmokamos iš žmonių, mokančių būsto paskolas, mėnesinių įmokų. Vertimas vertybiniais popieriais atvėrė duris visoms bendrovėms ir investuotojams, kurie niekada anksčiau negalėjo prieiti prie grynųjų pinigų, kad surinktų lėšų.

Vis dėlto tikras finansų demokratėjimo proveržis prasidėjo tik devintajame dešimtmetyje, o žmogus, kuris iš tikrųjų nušlavė paskutines kliūtis, buvo talentingas, nenustygstantis, bet sugedęs „šiukšlių" (rizikingų obligacijų) karalius Michaelas Milkenas. Milkenas, Pensilvanijos universiteto Whartono verslo ir finansų mokyklos absolventas, 1970 m. pradėjo dirbti maklerio firmoje *Drexel*, įsikūrusioje Filadelfijoje. Tuo laiku nė vienam iš didžiųjų bankų ar investicinių firmų per daug nerūpėjo prekiauti menkai vertinamomis „šiukšlėmis" – tai tuo metu buvo netekusios malonės žinomos bendrovės arba nedidelio kapitalo ką tik įsteigtos bendrovės, neturinčios profesinės patirties. Milkenas manė, kad didieji bankai elgiasi neprotingai. Jis atliko savo skaičiavimus, išnagrinėjo mažai žinomus rizikingų obligacijų mokslinius tyrinėjimus ir padarė tokią išvadą: bendrovių, kurios nebuvo laikomos turinčiomis investavimo laipsnį, buvo prašoma mokėti palūkanas, nuo 3 iki 10 procentų didesnes už normą, jei jos iš viso galėjo gauti kokias nors paskolas.

Bet iš tikrųjų šios bendrovės bankrutuodavo tik truputį dažniau už aukštą reitingą turinčias žinomas bendroves, kurių obligacijos siūlė kur kas mažesnį kapitalo grąžos dydį. Taigi šios vadinamosios šiukšlės iš tikrųjų siūlė progą užsidirbti daug daugiau pinigų be žymiai didesnės rizikos. O jeigu sudėsite daug įvairių „šiukšlių" į vieną fondą, net jeigu kelios iš jų nevykdytų prievolių, visas fondas vis dėlto duotų vidutiniškai nuo 3 iki 4 procentų didesnį pelną už žinomų bendrovių, iš esmės be jokios papildomos rizikos. Kaip 1995 m. kovą rašė *Business Week*, Milkenas, pasikliaudamas savo įžvalgumu, „užsibrėžė sunkų uždavinį įtikinti skeptišką pasaulį, kad jis atrado investavimą, prilygstantį nemokamiems pietums".

Kadangi tradiciniai bankai ir investicinės firmos buvo skeptiški ir toliau šio verslo vengė, Milkenas greitai perėjo nuo prekybos šiomis „šiukšlėmis", kuri jau egzistavo, nuo smukusių A laipsnio bendrovių prie ištisos naujos finansinio garantavimo rinkos, užpildytos vien lošėjų „šiukšlėmis" – rizikingų bendrovių, smukusių bendrovių, naujų bendrovių, įmonininkų ir ką tik įsteigtų bendrovių, negaunančių kreditų iš tradicinių bankų; netgi finansinių piratų, kurie norėjo perimti kitas bendroves, bet negalėjo surinkti grynųjų pinigų, kad tai padarytų įprastiniais bankų kanalais. Dėl pažinčių Milkenas taip pat galėjo savo išleistas „šiukšles" parduoti savitarpio fondams, privatiems investuotojams ir pensijų fondams, kurie suvokė, kad jis yra teisus, – jog tos „šiukšlės" duoda didesnį pelną už nedaug didesnę riziką. Tai suteikė jums, man ir mano tetai Bev galimybę nusipirkti šių sandorių gabalėlį, kuris anksčiau mažam žmogui buvo užgintas.

Dažnas iš šių sandėrių konvulsiškai paveikė su tuo susijusias bendroves ir darbuotojus. Nepaisant to, greitai Milkeno įžvalgumas buvo pripažintas. Netrukus „šiukšlių" – arba „didelio pelningumo" – obligacijų pramonė suklestėjo, siūlydama visuomenei įsigyti dalį visokių firmų ir sandorių.

Panašus finansų demokratėjimas vyko ir tarptautiniu mastu. Dešimtmečiais dideli bankai skolino dideles pinigų sumas užsienio vyriausybėms, valstybėms ir bendrovėms, o paskui šias paskolas nominalia verte įrašydavo į savo finansinės apskaitos knygas. Tai reiškė, kad jei jūsų bankas paskolino šaliai ar bendrovei 10 milijonų JAV dolerių, jo finansinės apskaitos knygose ir būdavo užrašyta, jog tai 10 milijonų JAV dolerių paskola, kurią būtina visiškai išmokėti, nesvarbu, ar šalis arba bendrovė turi turto, būtent tą dieną verto 10 milijonų JAV dolerių. Kadangi šias paskolas visų pirma teikė bankai ir įrašydavo į savo finansinės apskaitos knygas, kai tokia šalis kaip Meksika pateko į finansų bėdą, ėmusi skolintis užsienyje, kad finansuotų populistinį vartojimą šalies viduje, kaip kad atsitiko 1982 m., bankams teko stipriausias smūgis. Meksikos prezidentas galėjo atskristi į Niujorką, sukviesti dvidešimt pagrindinių bankų, valdančių Meksikos užsienio skolą, ir pasakyti: „Ponai, mes nusigyvenome". Jūs žinote, ką jie sako: „Jei žmogus tau skolingas tūkstantį dolerių, tai jo rūpestis. Jei žmogus tau skolingas dešimt milijonų dolerių, tai jūsų rūpestis. Gerai, mes esame jūsų rūpestis. Mes negalime grąžinti skolų. Taigi šiek tiek atleiskite vadžias, iš naujo derėkimės dėl mūsų paskolų ir suteikite mums naują kreditą". Bankininkai linksi galvomis ir parengia kokį nors susitarimą, susijusį su paskolos grąžinimo pratęsimais (paprastai su dar didesnėmis palūkanų normomis). Kas jiems beliko? Meksika *jų* rūpestis, o JAV bankininkai nenorėjo savo akcininkams pasakyti, kad ši Meksikos paskola, kurią jie buvo įrašę į savo finansinės apskaitos knygas kaip 10 milijonų JAV dolerių vertės turtą, iš tikrųjų nieko neverta. Geriau jau tiesiog palaikyti meksikiečius. Kadangi dvidešimt bankų valdė didžiąją skolos dalį, jie galėjo susitikti ir išspręsti visą reikalą vienoje posėdžių salėje.

Johnas Page'as, kuris tada dirbo ekonomistu Pasaulio banko Lotynų Amerikos departamente, man paaiškino, kaip tai vyko. Page'as, kalbantis ispaniškai, 1982 m. lankėsi Meksikoje ir susitiko

su Jose Angelu Gurria, kuris tada buvo Meksikos finansų ministerijos Valstybės kredito skyriaus generalinis direktorius. Gurria garsėjo savo gebėjimais įtikinti užsienio bankininkus – pradedant stambiais bankininkais Niujorke ir baigiant smulkiais bankininkais Vakarų Teksase – suteikti paskolas Meksikos vyriausybei.

„Kartą buvau Gurria biure, mes kalbėjomės ispaniškai. Suskambo telefonas. Skambino mažo Teksaso banko prezidentas, kurį Gurria įtikino prisiimti dalį Meksikos skolos. Vyrukas nerimavo dėl pranešimų, kad Meksikos ekonomika turi bėdų. Gurria, kalbėjęs su manimi ispaniškai, išsyk persiorientavo ir ėmė kalbėtis su šiuo Amerikos bankininku puikia šnekamąja anglų kalba. Jis tarė: „Ei, Joe, malonu tave girdėti... Ne ne, nesijaudink. Čia viskas gerai. Tavo pinigai visiškai saugūs. Kaip šeima?.. Nuostabu. Kaip ten tavo duktė? Ar vis dar mokosi?.. Smagu su tavim pašnekėti. Skambink bet kada. Palaikysim ryšį". Padėjęs ragelį tęsė pokalbį su manimi ispaniškai. Per trisdešimt sekundžių jis išsprendė problemą su svarbiu investuotoju."

Bet paskui globalėjimo kelyje atsitiko juokingas dalykas. Ši tarptautinė skolų rinka virto vertybiniais popieriais, kaip Milkeno bendrovės ir kompanionai. Tai reiškė, kad kai Lotynų Amerika devintojo dešimtmečio pabaigoje pateko į kitą skolų krizę, tuometinis valstybės iždo sekretorius Nicholas Brady išmėgino milkenišką sprendimą. 1989 m. Lotynų Amerikos skolos dideliems komerciniams bankams buvo pakeistos JAV vyriausybės remiamomis obligacijomis, o šios obligacijos paskui buvo arba valdomos bankų kaip turtas, arba parduotos plačiajai visuomenei, savitarpio ir pensijų fondams su didesnėmis negu įprasta palūkanomis. Staiga jūs ir aš, ir mano teta Bev galėjome nusipirkti dalį Meksikos skolos, Brazilijos skolos ar Argentinos skolos – arba tiesiogiai, arba per pensijų ir savitarpio fondus. Šiomis obligacijomis buvo prekiaujama kasdien, jų vertė tai kildavo, tai krisdavo priklausomai nuo kiekvienos šalies ekonominės veiklos rezultatų. Tik jos bankų fi-

nansinės apskaitos knygose nebūdavo nominalios vertės. Joelis Kornas, tuo metu vadovavęs *Bank of America Brazil*, sakė: „Brady iš tiesų įvykdė revoliuciją. Prieš jį JAV Iždo departamentas tiesiog spausdavo JAV bankus ir TVF toliau šitose Lotynų Amerikos šalyse mėtyti pinigus. Brady įdiegė rinka pagrįstą sprendimą. Bankams buvo suteiktos JAV vyriausybės garantijos teikti naujas paskolas Lotynų Amerikai su sąlyga, kad šalys vykdys ekonomines reformas. Suteikę šias paskolas, bankai, užuot tiesiog įrašę į savo finansinės apskaitos knygas, smulkino šias paskolas į JAV vyriausybės remiamas obligacijas, kurios buvo parduodamos visuomenei. Taip į žaidimą buvo įtraukti tūkstančiai naujų lošėjų. Šalis, užuot tik palaikiusi ryšius su dvidešimties didžiųjų bankų komitetu, staiga pasijuto prekiaujanti su tūkstančiais pavienių investuotojų ir savitarpio fondų. Tai išplėtė rinką ir padarė ją labiau likvidžią, bet kartu ir darė šalims visai naują spaudimą. Žmonės pirkdavo ir parduodavo savo obligacijas kasdien, priklausomai nuo to, ar geri buvo jų veiklos rezultatai. Tai reiškė, kad jų veiklos rezultatai buvo vertinami kasdien. Tarp perkančių ir vertinančių žmonių buvo daug užsieniečių, kurių Brazilija, Meksika arba Argentina nekontroliavo". Šie obligacijų turėtojai nebuvo panašūs į bankus, kurie dėl to, kad jau buvo taip įsivėlę į šias šalis, manė turintys skolinti daugiau pinigų savo ankstesnėms paskoloms pridengti. Jei šalies rezultatai būtų prasti, obligacijų turintys žmonės tiesiog parduotų tos šalies obligacijas ir investuotų pinigus į obligacijas tos šalies, kurios rezultatai geri.

Taigi kai Meksika dėl pernelyg didelių išlaidų 1995 m. vėl pakliuvo į bėdą, įvairaus plauko dideli ir maži vyrukai pradėjo pardavinėti meksikietiškas obligacijas taip numušdami jų vertę, o Gurria negalėjo tiesiog paskambinti telefonu dvidešimčiai bankininkų ir paprašyti jų apversti skolą ir šiek tiek atleisti vadžias. Meksikos skola sudemokratėjo pakliūdama į pernelyg daug rankų. Todėl šįsyk Meksika turėjo paskambinti telefonu į JAV iždą ir paprašyti

pagalbos, o dėdė Semas davė Meksikai pinigų tik labai griežtomis sąlygomis. Meksikai teko užstatyti savo naftos išteklius. Vienintelių būdu JAV vyriausybė ketino išgelbėti Meksiką, – su sąlyga, kad ji tvarkytų savo ekonomiką taip pat gerai, kaip Naujoji Meksika. Netrukus daugybė kylančių ekonomikų ėmė pardavinėti obligacijas Brady būdu, dažnai denominuotas doleriais. Dabar šešiolika šalių išleidžia Brady obligacijas, kurių vertė maždaug 150 milijardų JAV dolerių. Nieko nauja, kad vyriausybės išleidžia obligacijas užsieniečiams. Tai daroma jau daug metų. Naujas yra mastas, kokiu šios obligacijos dabar yra plačiai paskleidžiamos asmenims, pensijų fondams ir savitarpio fondams. Šio amžiaus pradžioje tarptautiniuose obligacijų sandoriuose dalyvaudavo daugiausia turtingieji. Dabar lošti gali visi – Orandžo apygardos pensijų fondas, mokyklos sargas, jau nekalbu apie jus ir mane bei mano tetą Bev.

Taip yra dėl to, kad skolinimo demokratėjimas Amerikoje sutapo su investavimo demokratėjimu. Visų pirma dėl pensijų reformos ir asmeninių 401(k) pensijų sąskaitų sukūrimo. Amerika iš šalies, kurioje bendrovės garantavo darbuotojo pensiją „išmokų paketais", virsta šalimi, kurioje daug bendrovių dabar tiesiog užtikrina nustatytą įmoką, o žmogus tvarko savo pinigus ir nukreipia ten, kur gali gauti didžiausią pelną. Žmonės dabar gyvena ilgiau ir nori žinoti, ar bus aprūpinti, kai panorės išeiti į pensiją. Jie ne tik agresyviai gręžiasi į šiuos savitarpio fondus, bet ir labai agresyviai juos tvarko, kad gautų didesnį pelną. Jūsų tėvai tikriausiai turėjo labai menką supratimą, kur arba kaip buvo investuojamos jų pensijų lėšos. Dabar daugeliui darbuotojų siūlomas fondų sąrašas su įvairiais pelnais ir rizikomis. Jie kilnoja savo pinigus tartum loštukus ant ruletės stalo, atlygindami sėkmingai dirbantiems savitarpio fondams ir bausdami ne tokius klotingus.

Tiesioginio tarpininkavimo verslo firma *E*Trade* („El. prekyba") leido puikią komercinę reklamą, kuri iliustruoja šią mintį. Reklamos pradžioje rodomas vyras, sėdintis automobilyje pakeliamu

stogu. Iš užpakalinės automobilio pasostės kyšo golfo lazdos. Jis sustojęs kelkraštyje, nes ką tik sustabdė policininkas. Policininkas vaikštinėja apie jo automobilį, vyksta toks pokalbis:

Policininkas: „Labas vakaras".

Vyrukas: „Žinau, žinau. Vairuotojo pažymėjimą ir registravimo dokumentus".

Policininkas: „O, Kirkas Breweris. Norėjau su jumis pasikalbėti".

Vyrukas: „Su manimi?"

Policininkas: „Na, jūs esate mano *Large Cap* [savitarpio] fondo vadybininkas".

Vyrukas: (lyg ir didžiuodamasis): „O, taip".

Policininkas: „Pastebėjau, kad jūs patekote į dešimtuką [geriausiai dirbančių savitarpio fondų]".

Vyrukas: „Taip".

Policininkas: „Bet ne penketuką".

Policininkas pasisuka ir pasižiūri į golfo lazdas ant užpakalinės pasostės.

Vyrukas atrodo truputį susinervinęs: „E... Na..."

Policininkas: „Padėkite lazdas ir grįžkite į kontorą".

Pasigirsta balsas už kadro: „Priverskite savo fondo vadybininką pasistengti. Metas *E*Trade Mutual Fund Center*".

Pabaigoje televizijos kamera iš lėto slenka policininku, kuris paskutiniame kadre išima golfo lazdas iš vyruko automobilio ir nusineša. Pagrindinė mintis aiški: netgi motociklu važinėjantis policininkas žino, kur yra jo pensija ir patiki ją geriausiai dirbančiam fondui.

Šis investavimo demokratėjimas sustiprėjo ir tarptautiniu mastu, kai aštuntojo dešimtmečio pradžioje subyrėjo nustatytojo valiutos kurso ir griežtos tarptautinių kapitalo srautų kontrolės sistema, įsteigta Breton Vudse po Antrojo pasaulinio karo. Dabar mes pa-

miršome, bet tarp Antrojo pasaulinio karo pabaigos ir 1970 m. Japonijos, Meksikos arba Europos investuotojui buvo labai keblu Amerikoje nusipirkti akcijų ar obligacijų, o amerikiečiui buvo labai keblu tai padaryti jų šalyse. Bet kai nustatytojo valiutos kurso ir kapitalo kontrolės sistema žlugo, išsivysčiusios šalys pamažu sudemokratino savo kapitalo rinkas, atverdamos jas bet kokiems užsienio prekiautojams, norintiems lošti, o paskui jų pavyzdžiu pasekė besivystančios šalys.

Netrukus pasidarė prieinami visokie produktai: Meksikos obligacijos, Libano obligacijos, Turkijos obligacijos, Rusijos obligacijos, Vokietijos obligacijos, Prancūzijos obligacijos. Galėjote pasirinkti, ir žmonės rinkosi. Juo daugiau pavienių investuotojų galėtų kilnoti savo pinigus tai į šiuos labai konkurencingus globaliuosius savitarpio fondus, tai iš fondų, tuo daugiau šių fondų valdytojai kilnotų jų pinigus tarp bendrovių ir šalių, nuolat reikalaudami didesnių, ilgalaikiškesnių įplaukų. Kiekvienas fondas norėjo nurungti kitus fondus, kad pritrauktų daugiau pinigų. Šis finansų demokratėjimas mus išlaisvino nuo pasaulio, kuriame keli bankininkai valdo daugybės valstybių skolas, į pasaulį, kuriame daugybė bankininkų valdo daugybės valstybių skolas, ir galų gale į šiandienos pasaulį, kuriame daug žmonių per pensijų fondus ir savitarpio fondus valdo daugelio valstybių skolas.

Beje, daug „šiukšlių" pinigų buvo panaudota, norint sukelti Amerikoje bendrovių perėmimo bumą. Ir vėl „mažasis žmogus", kuris niekada negalėjo dalyvauti tokiuose galinčiuose duoti pelną sandoriuose, staiga gavo progą tai netiesiogiai padaryti per savo pensijų fondą ir savitarpio fondą. Tačiau šis kitų bendrovių perėmimo procesas akstino kruopščiau tikrinti bendrovių vadovus, ypač jeigu jiems prastai sekėsi. Šis procesas taip pat pastūmėjo Amerikos ekonomikos modernizavimą devintajame dešimtmetyje ir parengė Ameriką globalėjimo epochai geriau ir greičiau, negu bet kurią kitą didelę pasaulio šalį. Todėl išaugo daugelio bendrovių

veiksmingumas, nors kai kurių jų gyvybė tiesiog buvo išsunkta.

Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl Japonijoje tiek daug atsiliekančių bendrovių, yra ta, kad metų metus finansai čia visai nedemokratėjo. Viešpatavo dideli Japonijos bankai, taigi nežinomiems prasisiekėliams buvo daug sunkiau pritraukti grynųjų pinigų, nebuvo lengva gauti kapitalo ginčytiniems perėmimams, o bankai pumpavo kapitalą į bendroves, kurios buvo jų filialai, neatsižvelgdami į riziką arba konkurencingumą. Be to, į kitų bendrovių perėmimus buvo šnairuojama dėl kultūrinių priežasčių ir todėl, kad taip daug bankų valdybų ir bendrovių valdybų dalijosi viena lova. Be to, japonų darbuotojai maža teturėjo galimybių kontroliuoti savo pensijas. Jie negalėjo tiesiog vartalioti savo pinigų, todėl buvo sumažėjęs spaudimas vietinėms Japonijos bendrovėms, savitarpio fondams ir pensijų fondams siekti aukštesnių globalių normų. Štai kodėl Japonijos ekonomika buvo geriau išauklėta, bet kur kas mažiau veiksminga Schumpeterio kūrybingo griovimo požiūriu.

Tačiau tai pradėjo keistis apie 2000 m., kai Japonija atvėrė savo finansinių paslaugų sektorių ir ėmė plūsti tokios Amerikos bendrovės kaip *GE Capital*. Užsienio konkurentai vertė Japonijos bankus tapti rimtesniais skolintojais ir privertė Japonijos bendroves tapti veiksmingesnėmis gamintojomis. Tai paskatino Japonijoje racionaliau panaudoti kapitalą ir lengviau gauti kapitalo ką tik įsteigtoms bendrovėms ir naujiems lošėjams. Pinigai jau nebesaugomi savų vyrukų tinklams. Dešimtojo dešimtmečio pabaigoje visoje Japonijoje ėmė veikti *GE Capital* valdomos finansų bendrovės *Lake* „automatizuoti paskolų kioskai". Jūs tik įeidavote, parodydavote savo vairuotojo pažymėjimą arba kokį nors kitą asmens dokumentą tam, kad būtų galima greitai patikrinti kreditą, pasirašydavote automatizuotą paskolos sutartį ir per valandą gaudavote paskolą. Ar tai tinka sudemokratėjusiems finansams?

Informacijos demokratėjimas

Johnas Burnsas dešimtojo dešimtmečio pabaigoje buvo *New York Times* biuro vadovas Naujajame Delyje. Man pasitaikė proga jį aplankyti 1998 m. vasarą, kai vyko pasaulio futbolo čempionato varžybos ir Burnsas mėgino žiūrėti rungtynes per televizorių. Vieną rytą jis papasakojo štai tokią istoriją: „Ant savo namo stogo [Naujajame Delyje] turime keturias palydovines antenas, kurios *Times* kainuoja tūkstančius dolerių per metus. Tartum mes čia turėtume siųstuvo stotį. Šiaip ar taip, man jau pakyrėjo, nes, nepaisant visų šių palydovinių antenų, negalėjau matyti Indijos televizijos kanalo, transliuojančio pasaulio čempionatą. Tai kažkaip susiję su oro trukdžiais ir reikia sureguliuoti antenas, o žmogus, kuris privalo tai daryti, pasirodo tik retkarčiais. Aš skundžiuosi per pusryčius, o mūsų septyniasdešimt vienerių metų virėjas Abdulas Toheedas, vaikystėje blizginęs batus paskutiniajam britų kariuomenės vadui Indijoje, man sako: „Nežinau, kodėl jūs taip sielojatės. Mano televizorius rodo visus televizijos kanalus. Jūs veltui leidžiate laiką ir pinigus su savo palydovinėmis antenomis. Ateikite pas mane". Jis su žmona gyvena mažame priestate už mūsų namo. Nueinu ten, žiūriu, jo žmona klausosi BBC. Aš jam sakau: „Ką ji čia daro? Juk angliškai nemoka". O jis man: „Ji mokosi". Paskui paduoda televizoriaus nuotolinio valdymo pultelį. Vis labiau stebėdamasis pradedu nuo 1 kanalo ir spaudinėju iki galo – 27 kanalo. Jo televizorius rodė Kinijos, Pakistano, Australijos, Italijos, Prancūzijos televizijos stotis – ir tai jam kainavo tik 150 rupijų [3,75 JAV dolerių] per mėnesį. Su visomis savo palydovinėmis antenomis aš mačiau tik keturiolika kanalų. Kažkoks jo draugas turi nuosavą piratinę kabelinės televizijos sistemą, – kabelis eina su telefono laidais į jo namą, esantį už manojo. Visa tai neoficialu ir neteisėta, bet dabar jis gyvena laidais sujungtame pasaulyje, o jo žmona mokosi angliškai. Tuo tarpu aš vis dar kamuojuosi, negalėdamas žiūrėti net Indijos televizijos".

Burnso pasakojimas iliustruoja trečiąją permainą, kuri globalėjimą padarė įmanomą – mūsų žvilgsnio į pasaulį permainą. Aš vadinu šią permainą „informacijos demokratėjimu". Dėl palydovinių antenų, interneto ir televizijos dabar galime matyti, girdėti ir žiūrėti kiaurai pro kone kiekvieną įsivaizduojamą sieną.

Šis persilaužimas prasidėjo nuo televizijos globalėjimo. Beveik per visą šaltojo karo epochą televizijos ir radijo verslas buvo ribotas, nes buvo riboti turimi perdavimo spektrai ir technologijos. Vyriausybės arba tiesiogiai valdė didžiumą televizijos transliacijų, arba smarkiai jas reguliavo. Iš pradžių tai ėmė griūti Jungtinėse Valstijose, atėjus kabelinei televizijai, galėjusiai rodyti daug daugiau kanalų, negu galima buvo perduoti įprastu būdu. Devintajame dešimtmetyje pasaulyje ėmė plisti kiti daugiakanalės televizijos variantai – daugiausia dėl krintančios palydovų leidimo į orbitą kainos. Čia esama šiokios tokios ironijos: šaltasis karas stūmė ir Sovietų Sąjungą, ir JAV nuolat stengtis į kosmosą leisti vis mažesnius, galingesnius, pigesnius palydovus tam, kad viena kitą šnipinėtų. Tačiau ta pati technologija praskynė kelią pigiai perduoti televizijos signalus, o tai savo ruožtu pagelbėjo kur kas greičiau išgriauti komunizmo sienas.

Iš pradžių tik didelės kabelinės televizijos sistemos išgalėjo statyti antenas, kad pagautų tuos palydovų signalus, bet dėl technikos demokratėjimo, o ypač dėl jos mažėjimo, netrukus milijonai žmonių visame pasaulyje galėjo pagauti tuos signalus picos dydžio palydovinėmis antenomis, įtaisytomis jų balkonuose. Staiga transliavimo suvaržymai prapuolė ir atsirado milžiniška nauja auditorija. Kai tik gerai veiks skaitmeninė televizija, transliuotojai galės pasiūlyti ne tik penkias ar penkiasdešimt stočių, bet penkis šimtus kanalų.

Be to, informacija vis labiau demokratėja dėl tankinimo technologijos tobulėjimo, tokio kaip skaitmeninis vaizdo diskas. DVD yra dvylikos centimetrų skersmens CD, juose gali tilpti „surround-

sound" kokybės, daugybe kalbų pilnametražis vaidybinis filmas. Juos galėsite leisti nešiojamuoju kompiuteriu arba delniniu vaizdo grotuvu. Kai aštuntojo dešimtmečio pabaigoje lankiausi Persijos įlankos šalyse, muitininkai rausdavo žmonių bagažą, kad įsitikintų, jog neįveža kokių nors nepadorių ar politiškai kenksmingų vaizdajuosčių. Norėčiau pamatyti, kaip jie stengiasi mano lagamine surasti DVD. Dešimtojo dešimtmečio pabaigoje visoje Kinijoje staigiai padaugėjo DVD grotuvų – kiekvienas Holivudo filmas buvo pirataujamas ir platinamas į milijonus kinų namų. Ir juo labiau jiems nereikės laukti Holivudo. Nebrangios skaitmeninės kino kameros ir skaitmeniniai projektoriai, veikiantys be kino juostos, kiekvieną padarys potencialiu kino magnatu. Jūs ne tik galėsite nebrangiai sukti savo paties skaitmeninį filmą, bet internetu galėsite jį pats nebrangiai platinti visame pasaulyje.

Kad ir kokios svarbios buvo informacijos demokratėjimui televizija ir palydovinės antenos, visas jas pralenkė interneto plitimas. Internetas yra informacijos demokratėjimo viršūnė: jis niekam nepriklauso, yra visiškai decentralizuotas, niekas negali jo išjungti, jis gali pasiekti kiekvienus namus pasaulyje, o daugelį jo pagrindinių žingsnių žengti padėjo bendradarbiavimas žmonių (daugelis iš jų niekada nebuvo susitikę), kurie kartu dirbo prie tinklo, nemokamai prisidėdami savo mintimis. Kad ir koks svarbus šiandien mūsų gyvenime internetas, nedaug žmonių tikrai supranta, kaip jis plėtojosi. Tai įdomi istorija. Internetas iš tiesų prasidėjo kaip dalis JAV reakcijos į 1957 m. spalio 4 d. sovietų paleistą Žemės palydovą „Sputnik". Sveriančio tik 83 kilogramus ir maždaug krepšinio kamuolio dydžio „Sputnik" paleidimas sovietų raketa ne tik pradėjo kosmoso amžių, iš tikrųjų tai pradėjo kibernetinės erdvės amžių.

1957 m. spalio 9 d. spaudos konferencijoje legendinis žurnalistas Merrimanas Smithas paklausė prezidento Dwighto D. Eisenhowerio: „Rusija paleido Žemės palydovą. Jie taip pat tvirtina, kad

sėkmingai paleido tarpžemyninę balistinę raketą, – o ši šalis nieko tokio nepadarė. Aš jūsų klausiu, pone, ką mes ketiname daryti?" Aikas nusprendė ryžtingai imtis skubaus plano pasivyti Sovietų Sąjungą. Tarp tų pastangų jis, be kita ko, nusprendė, kad JAV vyriausybei reikia vieno vadovo visiems kosminiams ir strateginių raketų tyrimams. Galiausiai Eisenhoweris gavo Kongreso pritarimą įsteigti Pažangių tyrimų projektų agentūrą arba ARPA. Kosminių ir raketų tyrimų programos galiausiai nutrūko ir buvo paverstos NASA, o ARPA palikta kaip Pentagono atšaka kompiuterių mokslo tyrimams skatinti ir informacijai apdoroti. Informacijos apdorojimas tuo metu buvo palyginti nauja sritis. Ir, kaip nurodo Stephenas Segalleris, – *Kompiuterių fanatikai 2.0.1: trumpa interneto istorija* – geriausios knygos šia tema autorius, – būtent Informacijos apdorojimo technikos tarnyba, mažai žinomas ARPA skyrius, sukūrė pirminį interneto prototipą ir padėjo pagrindus tam, kas dabar vadinama tinklų amžiumi.

Pirmas blynas buvo patiektas 1969 m. ir pavadintas „ARPAnet" – nesudėtingas slaptas kompiuterių tinklas, jungiantis JAV gynybos departamentą su pagrindiniais universitetų tyrinėtojais ir vyriausybės laboratorijomis. Finansuojamas Pentagono, „ARPAnet" buvo sukurtas pasitelkus tinklo sistemą tam, kad suteiktų galimybę saujelei tyrinėtojų keistis idėjomis ir informacija bei sutaupyti pinigų dalijantis kompiuterių laiku bei įranga. Kompiuterių galia tuo metu buvo menka, tad reikėjo, kad kas nors UCLA laboratorijoje paleistų programą iš mašinos, esančios Kembridže, Masačusetso valstijoje, ir kad tyrinėtojai abiejose vietose galėtų keistis informacija.

„Prieš trisdešimt metų, 1969 m. spalio 29 d., išsiųstas pirmas pranešimas plonu laideliu – tai vėliau turėjo tapti internetu, – taip 1999 m. spalio 12 d. rašė *The New York Times*. – Nebuvo nieko pretenzingiau už žodžius „Tai padarė Dievas", kuriais 1844 m. buvo pakrikštytas telegrafas. Tebuvo paprastas žodis „login". Tai, kas

tada buvo žinoma „ARPAnet" pavadinimu, teturėjo du mazgus... Pasakojama, kad UCLA studentas Charley's Kline'as ištarškino raides L ir O, kurias paklusniai atliepė kompiuteris Stenfordo tyrimų institute, centre apie 480 kilometrų į šiaurės vakarus, – ten, kur dar nebuvo Silicio slėnio."

Tačiau iki pat 1972 m. interneto pionieriai neatrado el. pašto. Tuo metu kompiuteriuose buvo pašto dėžučių sistema. Įvairūs žmonės galėjo turėti savo pašto dėžutę ir tame pačiame kompiuteryje kitiems žmonėms palikinėti žinutes. Pasak Segallerio, kartą Ray'us Tomlinsonas, dirbęs kompiuterių tyrimo firmoje *Bolt, Beranek and Newman*, įvedė paprastą rinkmenos persiuntimo programą ryšiui pradėti, rinkmenai išsiųsti iš vieno kompiuterio pašto dėžutės sistemos į kitą, o paskui patvirtinti, kad rinkmena buvo persiųsta. Vėliau Tomlinsonas Segalleriui sakė: „Kai tik galėjome persiųsti rinkmeną iš vieno kompiuterio į kitą, pasidarė visiškai aišku, kad galima tiesiog rašyti žinutę tinkle ir siųsti kam nors kitam. Man taip pat teko dirbti su programinės įrangos dalimi, pavadinta „send message", kuri turėjo būti naudojama el. laiškams rašyti ir siųsti. Buvo tiesiog nuostabu sujungti tuos du dalykus – panaudoti rinkmenos persiuntimo programą žinutei išsiųsti į kitą kompiuterį. Taip aš ir padariau... paštas veikė". Apie tai išgirdo kiti, sau prisitaikė kiti tinklai ir – *presto* – gimė el. paštas!

Vėlgi Tomlinsonas, rašo Segalleris, sugalvojo ženklą @ naudoti el. pašte, kad susietų el. pašto vartotoją su jo institucija. Kai tyrinėtojai, susiję su ankstyvuoju internetu, pajuto el. pašto privalumus, naudojimasis juo staiga ėmė augti, kaip ir visas tinklas, o universitetai, federalinė vyriausybė, bendrovės ir tyrimų firmos ėmė keistis vis didesniu informacijos srautu. Kiti tinklai, mažesni už „ARPAnet", irgi ėmė dygti kaip grybai po lietaus, bet, kaip pastebi Segalleris, „jie nesugebėjo sąveikauti. Kiekvienas iš jų turėjo savus „protokolus", kurie lėmė, kaip vienas tinklas organizuos savo mazgų bendravimą". Tai ėmė virsti problema. Nebuvo galima nusiųsti

informacijos paketukų iš vieno universiteto tinklo į kitą. Ši problema galiausiai pagimdė internetą, kuris iš esmės buvo sukurtas tada, kai tyrinėtojai Vintas Cerfas ir Bobas Kahnas sukūrė tarptinklinį protokolą, – kažką panašaus į universalų, visiems tinkamą specialų kompiuterių žargoną, kuris leido informacijos paketukui išvykti iš vieno tinklo, keliauti ir paskui įžengti pro kito tinklo vartus. Segalleris paaiškina, kad sprendimą jo projektuotojai 1973 m. vadino „tinklų tarptinklinimu" arba, trumpumo dėlei, internetu.

Vis dėlto jis neišpopuliarėjo iki 1990 m., kai anglų programinės įrangos inžinierius Timas Berners-Lee, įsikūręs Ženevoje, sukūrė priemonę, palengvinusią ir padariusią iš esmės nemokamą informacijos išdėstymą visame šiame tinklų tinkle. Tai buvo pavadinta pasauliniu tinklu – *www*. Pasak Segallerio, tuo metu, kai Berners-Lee ėmėsi tinklo projekto, buvo apie 800 skirtingų kompiuterių tinklų, prijungtų prie interneto, su maždaug 160 000 kompiuterių, prijungtų prie jų, – visi su rinkmenomis ir duomenų bazėmis, turinčiomis informaciją, kurią kas nors panorėtų gauti. Techniškai visi šie kompiuteriai ir duomenų bazės buvo sujungti, bet peržiūrinėti tai, kas buvo juose visuose, ir ištraukti, ką norėjai, nebuvo lengva, nes trūko centralizuotos duomenų bazės, adresų knygutės arba informacijos tvarkyklės. Berners-Lee didžiausia naujovė, kaip kartą rašė *The New York Times*, „buvo sukurti programines normas, kaip užrašyti interneto adresą, sujungti ir persiųsti daugialypės terpės dokumentus". Svarbiausi jo išradimai buvo „universalus išteklius rodmuo" (URL) – kodų sistema, nustatanti kiekvieną svetainę ir informacijos puslapį, nesvarbu, kur būtų kompiuterių serveriai, kurie iš tikrųjų juos parėmė; „hipertekstų perdavimo protokolas" (HTTP), kuris suteikė laisvą greitkelį tarp kiekvienos svetainės ir kiekvieno vartotojo kompiuterio; ir galų gale „hipertekstų žymėjimo kalba" (HTML), kuria nustatyti pagrindiniai reikalavimai, kaip sudaryti svetainę ir ją iškviesti, kad pasirodytų kompiuterio ekrane. URL, HTTP ir HTML sudarė hipernuorodų sistemą –

tuos pabrauktus žodžius, spalvotus žodžius ir grafines piktogramas, jūsų matomus kompiuterio ekrane, kuriuos bakstelėjus jūs tučtuojau perkeliami į susietą svetainę, net jeigu ji būna visiškai kitame kompiuterio serveryje ir visiškai kitoje šalyje. Štai kodėl jie pavadino jį pasauliniu tinklu, – nes jūs galėjote bet kokia gija keliauti aplink visą pasaulį. Seniau ši knyga būtų galėjusi turėti jai skirtą interneto rinkmeną su visokia biobliografine ir kita informacija, bet kad ją pasiektumėte, jums būtų tekę susidoroti su skirtingų tinklų ir kodų raizginiu ir netgi kai ją rastumėte, galbūt nebūtų įvesta programa, suderinama su jūsų kompiuteriu, todėl jūs negalėtumėte jos peržiūrėti. Dabar jums tereikia surinkti *www.lexusandolivetree.com* arba bakstelėti mano knygos paveikslėlį *Amazon.com*, ir pasaulinis tinklas nugabens jus tiesiai į vietą.

Bet kad internetas iš tiesų išpopuliarėtų ir pasidarytų masine tyrinėjimų, prekybos ir bendravimo priemone, reikėjo dar trijų išradimų – tinklo peržvalgos lango, paieškos variklio ir aukštos kokybės kodavimo technologijos, kad žmonės nebijotų svetainėje surinkti savo kredito kortelių numerius ir užsiimti verslu. Peržvalgos langas buvo programinės įrangos dalis, kuri iš tiesų padėjo internetą paversti televizijos forma. Ji visiems sudarė sąlygas rodyti ekrane, kas buvo skelbiama jų tinklo adresu, todėl kai surinkdavote *www* adresą arba bakstelėdavote hipernuorodas, prieš jūsų akis pasirodydavo visas ekranas, pilnas žodžių ar daugialypės terpės piešinių. Šis peržvalgos langas – kartu su paieškos varikliu, kuris galėjo rasti pagrindinius žodžius ir vietas – reiškė, kad netgi mažas vaikas gali judėti per milijonus tinklo svetainių ir informacijos vienetų ir rasti, ko ieško, o paskui tai rodyti ekrane. Berners-Lee sukūrė paprastą peržvalgos langą, kad pasaulinis tinklas imtų veikti, bet komercinį peržvalgos langą, pavadintą „Mosaic", 1993 m. sudarė technologas Marcas Andersenas. Po metų jį išstūmė kur kas sudėtingesnis gaminys, pavadintas „Netscape Navigator". *Netscape* supaprastino naršymą po tinklą spalvotais dialo-

giniais piešiniais, kurie galėjo rasti bet ką bet kur kibernetinėje erdvėje ir parodyti bet kurio kompiuterio ekrane.

Netscape iškilimas sutapo su JAV Kongreso sprendimu pritarti interneto prekybai ir su staigiu buitinių kompiuterių bei telefonų skambučių kainų kritimu. Visi kartu jie sukėlė naudojimosi internetu sprogimą ir informacijos demokratėjimą. Kevinas Maney gerai apibendrino interneto demokratizuojamąjį poveikį. *USA Today* (1999 m. rugpjūčio 9 d.) jis rašė: „Internetas, kaip keičiantis pasaulį išradimas, pakartoja daugelį spausdintos žiniasklaidos ypatybių. Jis numuša informacijos kūrimo, siuntimo ir kaupimo kainą ir žymiai padidina jos prieinamumą. Jis laužo informacijos monopolius. Pagalvokite apie visą medicinos informaciją tinkle, kuri iki šiol buvo prieinama tik gydytojams. Pagalvokite, kiek jūs galite rasti apie automobilius ir kainas, krimsti informaciją, kurią sergėjo automobilių prekiautojai... Milijonai žmonių dabar skelbia savus tinklo puslapius, smulkiai išdėstydami savo gyvenimo smulkmenas".

Viso to rezultatas – dar niekada pasaulio istorijoje tiek daug žmonių negalėjo sužinoti apie tiek daug kitų žmonių, jų gaminius bei mintis. Kita pakopa – apibūdinsianti XXI amžiaus pradžią – ateis tada, kai sparčiais plačiajuosčiais radijo signalais interneto ryšiai kiekvienam bus prieinami tiesiog namuose arba įstaigoje, arba kišeniniu kompiuteriu, arba pranešimų gavikliu. Prieiga prie plačiajuostės radijo signalų sistemos reiškia, jog juostos pločio pakaks, kad jūsų interneto ryšį būtų galima įsijungti kaip televizorių, o sparta, kuria bus gaunama informacija, ir gausumas informacijos, kuri galės atsirasti jūsų ekrane, bus daug daug kartų didesni už dabartinius. Tokie spartūs plačiajuosčiai radijo ryšiai jums leis be jokio vargo dalyvauti telekonferencijoje iš jūsų nešiojamojo kompiuterio ir bet kurios jūsų kelionės vietos. Tai taip pat leis paprastai ir nesunkiai parsisiųsti filmus, muziką ir vaizdo įrašus. El. prekybą tai pavers kur kas labiau apčiuopiama trijų dioptrijų patirtimi. Yra puiki komercinė reklama, kurią 1999 m. leido interneto ben-

drovė *Qwest*. Joje rodomas verslininkas, pavargęs ir apdulkėjęs, pasaulio krašte besiregistruojantis motelyje. Jis klausia nuobodžiaujančios registratorės, ar jie turi kambarių tarnybą ir kitus patogumus. Ji atsako teigiamai. Tada jis klausia, ar jo kambaryje esančiu televizoriumi galima išvysti ką nors smagesnio, o registratorė kątusaukvailygalvoji tonu atsako: „Visuose kambariuose yra visi kada nors sukurti filmai visomis kalbomis, bet kuriuo metu, dieną ar naktį".

Štai ką padarys įmanoma kiekviename dulkėtame pasaulio krašto motelyje sparti plačiajuostė prieiga prie interneto.

Sudėkite krūvon visas šias informacijos demokratėjimo apraiškas – tai reiškia, kad baigėsi metas, kai valdžia galėjo izoliuoti savo gyventojus nuo supratimo, koks yra gyvenimas anapus jų sienų ar netgi anapus jų kaimo. Išorinio gyvenimo nebegalima sukritikuoti ir pavaizduoti blogesnio, negu jis yra. O viduje nebegalima pasitelkiant propagandą vidinio gyvenimo vaizduoti geresnio, negu jis yra. Dėl informacijos demokratėjimo mes visi vis daugiau sužinome vieni apie kitų gyvenimą – kad ir kaip izoliuota jums atrodytų šalis. Vos tik pamanote, kad išradote naują, aukštesnę, storesnę sieną, už kurios galima pasislėpti, paaiškėja, kad technologijos rado būdą ją sumažinti. Vos tik pamanote, kad smėlyje nubrėžėte naują liniją, galinčią jus apsaugoti, technologijos randa būdą ją ištrinti. Raulis Valdesas Vivo, Kubos komunistų partijos Nico Lopezo aukštesniųjų studijų mokyklos, esančios už Havanos, rektorius, puikiai tai nusakė interviu *National Geographic* (1999 m. sausis). Jo paklausė apie sunkumus, su kuriais susiduria Castro Kuba, saugodama socialistinius principus, nors vis dažniau būna priversta priimti kapitalistinius būdus, kad išliktų. „Kuba jau nebėra sala, – mąstė jis. – Salų nebėra. Yra tiktai vienas pasaulis."

Pasakojama, kad devintajame dešimtmetyje sovietinė *Pravda* kartą išspausdino nuotrauką, kur matyti eilės prie labdaringo maisto

Amerikoje. Apžiūrėjus atidžiau pasirodė, kad nuotrauka yra grupės žmonių, šeštadienio rytą eilėje Manhetene laukiančių, kol bus atidaryta Zabaro duonos ir kulinarijos parduotuvė. Nemėginkite tokio triuko šiandien – netgi Kinijoje. Ne su internetu. Internetą tokį pavojingą policinėms valstybėms daro tai, kad jos negali jo neturėti, nes tokiu atveju atsiliktų ekonomiškai. Bet turėdamos jos tiesiog neįstengia kontroliuoti informacijos taip, kaip anksčiau. Tokius režimus kaip Kinijos internetas baugina tuo, kad yra gyvas. Jis nėra tik radijas, kurio klausomasi pasyviai. Jis nėra tik televizorius, į kurį žiūrima išsidrėbus sofoje. Internete žmonės duoda ir ima, šnekasi ir išsipasakoja, įkrauna ir iškelia ideologijas, perka ir parduoda, – ir visa tai daro būdu, kurio kontroliuoti iš esmės neįmanoma.

1998 m. gruodžio 4 d. Kinijoje buvo patrauktas į teismą kompiuterių verslininkas, pripažintas pirmuoju „kiberdisidentu", kuris Kinijoje davė el. pašto adresus interneto žurnalui kinų kalba, remiančiam demokratiją. Aukštesniosios instancijos 1-asis Šanchajaus liaudies teismas uždarame posėdyje nagrinėjo bylą, kurioje verslininkas Lin Hai buvo kaltinamas ardomąja veikla už tai, kad davė 30000 kinų kompiuterių vartotojų adresų *VIP Reference*, žurnalui, kurį Jungtinėse Valstijose leidžia kinų disidentai. Kinijoje gimęs *VIP Reference* redaktorius *Los Angeles Times* sakė (1999 m. sausio 4 d.): „Mūsų tikslas – sugriauti Kinijos interneto cenzūros sistemą. Mes manome, kad Kinijos gyventojai, kaip bet kuri kita pasaulio tauta, nusipelno žinojimo ir išraiškos laisvės". Šio interneto žurnalo, kuris yra siunčiamas el. paštu 250000 kinų, gyvenančių žemyne esančioje valstybės dalyje, pavadinimas pašiepia Kinijos vadovus. Aukščiausiems Kinijos komunistų partijos pareigūnams kasdien parengiama naujienų suvestinė, kurioje surinktos tikrosios naujienos. Ji vadinama „Naujienos nuorodos". Kaip nurodė *L. A. Times*, *VIP Reference* redaktoriai sako, kad jų interneto žurnalas skirtas pateikti tikrąsias naujienas tikriesiems Kinijos VIP,

labai svarbiems asmenims – „paprastiems žmonėms". Tas pats vyksta finansų srityje. 1998 m. Čikagoje įkurta interneto bendrovė, pavadinta *China Online*, pasitelkia neetatinius korespondentus Kinijoje rinkos ir kitoms naujienoms rinkti. Jie siunčia informaciją į Čikagą internetu, o paskui *China Online* perduoda ją atgal į Kiniją, vėlgi internetu. Tarp dalykų, kuriuos kasdien siūlo *China Online* – Kinijos valiutos kursas juodojoje rinkoje dolerio atžvilgiu didžiuosiuose Kinijos miestuose. Jos korespondentai kiekvieną dieną eina į prekyvietes, susižino kursą iš pogrindinių prekiautojų ir jį siunčia į Čikagą. Tai labai naudinga informacija bet kam, kas Kinijoje užsiima verslu, ypač kinams. To Kinijos valdžia niekada nesuteiktų savo gyventojams, jau nekalbu apie pasaulį, bet Pekinas dabar yra bejėgis sukliudyti.

Pietų Teherane, skurdžiausioje Irano sostinės dalyje, tik kai kurios šeimos išgali įsigyti televizorių. 1997 m. lankydamasis Teherane aptikau, kad kai kurie Pietų Teherano gyventojai, turintys televizorius, pastatydavo kelias kėdes ir pardavinėdavo bilietus, kai rodydavo populiariausią Amerikos televizijos serialą (per palydovą). Populiariausias serialas buvo *Gelbėtojai*, Pietų Kalifornijos fantazija, kur visos moterys dėvi tik bikinius, o jų apimtys – 90-60-90. Irano valdžia uždraudė palydovines antenas, todėl mano draugai iraniečiai tiesiog jas paslėpė už virvių su skalbiniais arba už „palydovinių krūmų" – augalų, už kurių jas slepia savo balkonuose.

Dėl Informacijos revoliucijos ir krintančių bendravimo telefonu, faksu, internetu, radiju, televizija ir kitais informacijos perdavimo prietaisais kainų, pasaulyje nebėra patikimų sienų. Kai vis daugiau sužinome vieni apie kitų gyvenimą, pasaulinėje politikoje tai sukuria visai naują dinamiką. Kai susiduriama su žiaurumais, vykstančiais kokiame nors niūriame pasaulio kampelyje, šiandien lyderiai jau nebegali nežinoti, jie gali nebent nieko neveikti. Kai susiduriama su galimybėmis, kuriomis džiaugiamasi kokiame nors šviesesniame pasaulio kampelyje, šiandien lyderiai

jau nebegali jų žmonėms atsakyti, jie gali nebent jų neatgabenti. Štai kodėl juo daugiau mes sužinome vieni apie kitų gyvenimą, tuo daugiau lyderiams tenka pažadėti tuos pačius dalykus. Kai negali jų atgabenti, susilaukia bėdos. Tai tik aštrės. Per keletą metų kiekvienas pasaulio gyventojas galės palyginti savo šalį ir savo vyriausybę su kaimyninėmis.

„Šiandien nė viena šalis negali atsiriboti nuo pasaulio žiniasklaidos arba nuo išorinių informacijos šaltinių; viename pasaulio kampelyje atsirandančios tendencijos pakartojamos už tūkstančių kilometrų, – pastebi Francis Fukuyama, *Istorijos pabaiga ir paskutinysis žmogus* autorius. – Šalis, besistengianti nepriklausyti nuo globalios ekonomikos, nutraukdama užsienio prekybą ir kapitalo srautus, vis dėlto turės susidurti su faktu, kad jos gyventojų lūkesčius formuos jų supratimas apie pragyvenimo lygį ir kultūros produktus, pasiekiančius iš išorinio pasaulio."

Žinoma, besivystančios šalies prezidentas šiandien gali stoti prieš savo tautą ir pasakyti: „Žmonės, laikas mums liautis ėjus į šią globalėjimo sistemą. Mes laikinai pastatysime naujas tarifų sienas ir vėl įvesime kontrolę įplaukiantiems ir išplaukiantiems užsienio pinigams. Bus ne taip skausminga mūsų ekonomikai, ne taip nestabilu, bet ir augimas bus lėtesnis, nes mes negalėsime pasinaudoti likusio pasaulio lėšomis. Taigi jeigu jūs dar nepriklausote viduriniajai klasei, gali tekti truputį palaukti". Bet kas nors už sostinės ribų galiausiai ryžtųsi protestuoti: „Bet, pone prezidente, aš *Gelbėtojus* žiūriu penktus metus. Norite pasakyti, kad negalėsiu jų matyti? Nei „Disnėjaus pasaulio"? Nematysiu bikinių?" Valdžios, norinčios išvengti globalėjimo, ne tik turi įrodyti, kad jų pasirinkimas vis dėlto užtikrins pragyvenimo lygio augimą, bet – o tai labai svarbu – jos taip pat turi tai padaryti aplinkoje, kurioje mes visi vis daugiau sužinome apie visų kitų gyvenimą.

Politinių mokslų specialistai pastebi, kad šaltojo karo sistemoje, sienų pasaulyje lyderiai skatino gyventojus savo gyvenimą ly-

ginti su tėvų gyvenimu. Jie sakydavo: „Ar tu gyveni geriau negu tavo tėvas? Taip? Tada užsičiaupk". Bet dabar žmonės nelygina savęs su tėvais. Jie turi kur kas daugiau informacijos. Dabar jie save lygina su kaimynais. Nes gali su jais susisiekti per televizorių, palydovais, DVD ir internetu. Dabar jie gali žvilgtelti netgi į svetaines savo pikčiausių priešų, kurie gyvendavo už storiausių sienų, ir lygina save su jais.

Mano bičiulė Laura Blumenfeld, *The Washington Post* apybraižininkė, rinkdama medžiagą knygai apie kerštą, keliavo po Artimuosius Rytus ir 1998 m. pavasarį su motina apsilankė Sirijoje. Ji papasakojo man tokią istoriją: „Damaske mudvi su mama nusisamdėme gidą, kad aprodytų miestą. Jo vardas buvo Walidas. Po kurio laiko geriau susipažinome ir jam pasisakėme, kad atvykome iš Izraelio. Galiausiai ėmėme kalbėtis labai atvirai. Jis mums sakė, kad mėgsta vakarais sėdėti kontoroje, kur yra palydovinė antena, ir žiūrėti Izraelio televiziją. Kai pasakojo, įsivaizdavau jį tamsioje kontoroje iš susižavėjimo išplėstomis akimis žiūrintį į televizoriaus ekraną, į žmones, kurių jis nekenčia, bet nori būti į juos panašus ir jiems pavydi. Jis sakė, kad iš visų dalykų, jo matytų per Izraelio televiziją, labiausiai jį trikdė jogurto komercinės reklamos – tai, kad jogurtas Izraelyje pilamas į spalvotais vaisiais išpaišytus indelius – rožinius ir oranžinius, kaip Amerikoje, – tuo tarpu Sirijoje jie būdavo tik juodos arba baltos spalvos. Kartą jis mums nusiminęs parodė siriškus jogurto indelius. Ir pridūrė: „Mūsų kukurūzų dribsniai ištyžta vos suberti į pieną, bet [iš reklamos per Izraelio televiziją] įsivaizduoju, kad Izraelio kukurūzų dribsniai yra traškūs ir netyžta". Pamirškite Golano aukštumas – jam labiausiai rūpėjo jogurto indeliai ir Izraelio kukurūzų dribsniai. Kartą jis mums pasakė: „Neteisinga, kad mes šimtu metų atsiliekame nuo Izraelio, o jie visa tai turi".

Šis informacijos demokratėjimas pertvarko ir finansų rinkas. Šiuo metu investuotojai gali ne tik pirkti ir parduoti akcijas bei

obligacijas visame pasaulyje, šiuo metu jie gali tai daryti buitiniais kompiuteriais, o interneto tarpininkavimo verslo svetainės dabar jiems nemokamai teikia informaciją ir analitines priemones tai prekybai, ir nereikia skambinti makleriui. Juo daugiau žmonių tai darys, juo daugiau jie reikalaus informacijos ir tyrimų apie įvairias ekonomikas ir bendroves, tuo lengviau kilnos savo pinigus, bausdami blogai dirbančius ir atlygindami gerai dirbantiems.

Diskonto maklerių įmonė *Charles Schwab* 1998 m. pabaigoje pradėjo leisti reklamą, kur namų šeimininkė giriasi tiesiogine prekyba ir kaip ji dabar gali gauti visą reikiamą informaciją iš *Charles Schwab* svetainės. Moteris, vardu Holly, toje reklamoje sako: „Prieš keletą metų buvau pakviesta prisijungti prie moterų investavimo grupės „Auk dabar". Mes išties skaičiuojame. Paskui aptariame, balsuojame ir prekiaujame. Viskas, ko man reikia, yra *Schwab.com* analizės centre. Pramonės ataskaitos, informacija apie valdymą, pajamų įvertinimas, duodantis šiokį tokį supratimą, kaip įvertinti akcijas".

Netrukus kiekvienas turės virtualią kėdę Niujorko vertybinių popierių biržoje. Svetainės *Schwab* ir *E*Trade* bei kitos į jas panašios iš tikrųjų į vieną vietą finansų srityje suveda technikos, finansų ir informacijos demokratėjimus. Kitas *E*Trade* skelbimas iki šiol lieka vienas iš mano mėgstamų dokumentų, apibendrinančių, kas atsitiko, kai dešimtojo dešimtmečio pabaigoje, griuvus visoms sienoms, susiliejo trys demokratėjimai. Skelbime per du puslapius buvo stambi antraštė, kuri skelbė: „INVESTUOTOJO SVAJONĖ. MAKLERIO KOŠMARAS. Pristatome naują *E*Trade*. Tinklo finansų centras. 10x daugiau tyrimų. Daugiau priemonių. Daugiau galios. Galite investuoti į akcijas, opcionus ir daugiau kaip 4000 savitarpio fondų. Įsigyk ir stebėk savo portfelį. Prekiauk dieną naktį – tiesiogiai arba telefonu – tik už 14,95 JAV dolerių. Nemokama pagalba investuotojams ir mokymas. Nemokamos momentinės kainos, nes sena informacija yra netikusi informacija. Taip pat naujausios žinios. Diagramos. Analizė iš svarbiausių šaltinių. [Ir] ne-

pranokta apsauga, naudojant moderniausią interneto kodavimo technologiją... DABAR NEMOKAMAI ATVIRAS VISUOMENEI 24 VALANDAS. APSIŽIŪRĖKITE. NEDELSKITE. SKUBĖKITE. KADA NORS MES VISI TAIP INVESTUOSIME".

Vis dėlto man labiausiai patikusi eilutė buvo *E*Trade* skelbimo pabaiga: „*E*Trade*. Dabar valdžia jūsų rankose".

5. *Mikroschemos imunodeficitas*

ANKSČIAU AR VĖLIAU VISOS TIRONIJOS ŽLUNGA.

Tos, kurios ir toliau verčia savo klientus laukti, paprastai žlunga anksčiau.

Skelbimas The Washington Post, *pranešantis apie* Star Power, *naują telefono, kabelinės televizijos ir interneto paslaugų teikėją, konkuruojantį su* Bell Atlantic.

Niekada negali jaustis tartum laimėjai
Niekada negali nepralošti ir neišlošti
Niekada negali išeiti iš žaidimo

Moto užsiimant interneto verslu.

El. arba būk suėstas

Moto pritaikant jūsų bendrovę internetui.

Kai kurie žmonės pasakys: „Na, šios permainos (kaip žmonės bendrauja, investuoja ir suvokia pasaulį) gerai išsivysčiusioms visuomenėms, o likęs pasaulis? Kaip jūs galite kalbėti apie tai, kad globalėjimas yra globalus, kai didžioji dalis žmonijos iki šiol gyvena kaimuose be telefonų ir niekada nėra čiupinėję kompiuterio ar siuntę el. pašto žinučių?"

Teisybė, globalėjimas mūsų dienomis nėra globalus ta prasme, kad mes vis dar toli toli nuo pasaulio, kuriame kiekvienas yra pri-

sijungęs (nors prie interneto kiekvieną savaitę prisijungia apie 300000 naujų vartotojų). Bet globalėjimas yra globalus ta prasme, kad beveik kiekvienas dabar tiesiogiai ar netiesiogiai jaučia spaudimą, suvaržymą ir galimybę prisitaikyti prie technologijų, finansų ir informacijos demokratėjimų, esminių globalėjimo sistemai. Kaip kartą kalbėdamas su manimi pastebėjo Kinijos centrinio banko valdytojo pavaduotojas Chen Yuan: „Kiekvienoje šalyje yra neišsivysčiusi dalis. Net Jungtinėse Valstijose važiuodamas į pietus nuo Vašingtono į Virdžiniją vis dar gali rasti kalnuotų vietovių su atokiais kaimais. Bet negalima sakyti, kad šios vietovės nepasiekė globalėjimas. Taip pat yra Kinijoje".

Išties. Jei yra vieta, turinti būti už globalėjimo ribų, tai yra Gudzialingdzi, mažas kaimelis šiaurės rytų Kinijoje, į šiaurę nuo Šiaurės Korėjos. Aš ten vykau 1998 m. žiemą su tarptautinių stebėtojų būriu stebėti rinkimų Kinijos kaime. Bet iš tikrųjų turėjau slaptą akstiną vykti. Norėjau pamatyti, į ką panašus globalėjimas iš anapus sienos – sakytum, anapus sistemos – ir šioje kelionėje atradau svarbų dalyką: aš negalėjau ten patekti. Negalėjau patekti už sienos. Negalėjau patekti anapus sistemos, kuri dabar driekėsi tolyn netgi į šiaurės rytų Kinijos kaimus. Kai mūsų stebėtojų būrys atvyko į Gudzialingdzi, rado mokyklos kieme susirinkusius kone visus galinčius balsuoti suaugusiuosius. Jie susirinko pasiklausyti, kaip du kandidatai į kaimo seniūnus pasakys rinkimų kampanijos kalbas. Ši vietovė buvo ypač skurdi. Klasėse plūktinė asla. Kinijos provincija, kurioje yra tas kaimas, Dzilinas yra buvusios Kinijos pramoninės juostos centre, kuri sparčiai virsta smunkančiu pramonės rajonu, nes valstybei priklausančios pramonės šakos čia nėra konkurencingos pasaulio mastu, o Pekino vyriausybė vis labiau neišgali subsidijuoti tų fabrikų arba mokėti socialinių išmokų, kurias ji paprastai suteikia. Galbūt dėl to abu kandidatai į kaimo seniūnus pasakė kalbas Gudzialingdzi taip, tartum būtų kandidatavę į seno vidurio Ohajo plieno liejyklos miestelio merus.

Pirmas turėjo kalbėti tuometinis seniūnas Li Honglingas. Štai ištrauka iš jo kalbos: „Kaip gyvuojate, sodiečiai? Leiskite jums priminti, kad aš esu keturiasdešimt septynerių metų, Komunistų partijos narys, baigęs pagrindinę mokyklą. Noriu padaryti kaimui ką nors gera. Kaip žinote, padėjau šitam kaimui atsigauti po Kultūrinės revoliucijos. Visur galite justi mano prakaitą. Aš lankausi kiekvieno namuose. Iš jūsų semiuosi sumanymų. Niekada iš kaimo pinigų nerengiau vaišių. Stengiausi viską daryti teisėtai. Pažadu patobulinti mūsų pradinę mokyklą ir padidinti pajamas. Jei būčiau išrinktas, pasižadu, kad greičiau nugabensiu mūsų daržoves į miestelį. Be to, pakelsiu mūsų kaimo dvasią. Mums reikia daugiau medžių, taip pat optinio kabelio, kad visi galėtų turėti telefoną. Vadovaujamas partijos kuopelės ištaisysiu visus savo trūkumus. Tai mano sutartis su jumis".

Po mandagių plojimų ant pakylos užlipo jo varžovas Liu Fu. Iš karto jis siekė gauti moterų balsus: „Iš pradžių leiskite priminti, kad rytoj Moters diena, tad noriu pasveikinti visas moteris. Aš esu penkiasdešimt vienerių metų, baigęs pagrindinę mokyklą. Turiu sojų produktų verslą. Man patinka šis kaimas. Man jūs visi patinkate. Jūsų skurdas yra mano gėda. Partijos vadovaujamas atversiu naują puslapį. Aš pažadu kaime apriboti lošimą iš pinigų ir pornografiją, sukurti daugiau galimybių užsidirbti. Nebūsiu arogantiškas. Aš sumažinsiu kaimo biudžetą, kad sutaupyčiau jūsų pinigus. Neimsiu jokių kyšių, ir net jeigu iš miesto atvyks mano viršininkas, nerengsiu jam vaišių. Pas mus per daug oficialių vaišių. Per dešimt metų nesu buvęs vaišėse ar išgėręs bent lašą alkoholio. Aš saugosiu liaudies pinigus. Jokiems kaimo kadrams nebus leidžiama vykti į miestelį už kaimo pinigus. Čionai atgabensiu technologijas. Pažadu visiems suteikti technologijas sojų produktams gaminti. Aš išgręšiu daugiau šulinių. Kultūrinė revoliucija iš mūsų gyvenimo išbraukė dešimt metų. Dabar turime ieškoti geresnių būdų, kaip suklestėti. Aš būsiu labai neideologiškas. Kaip sakė Deng Xiaopingas: „Juoda ka-

tė, balta katė. Tai neturi reikšmės. Svarbiausia, kad ji gaudo peles". Aš patobulinsiu mūsų mokyklą. Žinios yra svarbu. Jei esi neišmanėlis, negali kurti socialistinės ekonomikos. Aš pasirūpinsiu visais čionykščiais viengungiais, kurie neturi pajamų susirasti žmonos. Padarysiu jus turtingus! Ženkime kartu".

Kol kaimiečiai balsavo ir laukė rezultatų, atlikau šiokią tokią balsavusiųjų apklausą. Domėjausi, kuri kalba jiems labiau patiko. Kaimo mėsininkas su mėlyna Mao kepuraite žengė į priekį iš minios ir noriai išsipasakojo: „Kai [pretendentas] pasakė, kad niekada nėra buvęs restorane, aš juo patikėjau. Nebeturėtų būti vaišių viršininkams, kurie atvyksta iš miesto. Juk už tai užmokame mes".

Paskui į pokalbį įsiterpė kitas kaimietis: „Pekine mažina vyriausybę. Čia jie privalo irgi tą daryti... Ir jis teisus, čia mes turime turėti optinį kabelį. Mes neturime telefonų".

„Iš kur jūs žinote apie skaidulinę optiką?" – paklausiau kaimiečio.

„Nežinau, – jis patraukė pečiais. – Aš apie tai tik girdėjau."

Panašaus atsakymo sulaukiau gretimame Heng Dao kaime, kur mes irgi vykome pasiklausyti rinkimų kampanijos kalbų. Tuometinis seniūnas Jiang Yingas pasakė savo kaimiečiams: „Aš stengiausi būti labai pragmatiškas vesdamas kaimą keliu į gerovę. Mūsų metinės pajamos dabar yra 2300 juanių per metus. Biudžetas dabar daug mažesnis, nes per mano kadenciją sumažinome skaičių tarnautojų, gaunančių atlyginimus iš kaimo biudžeto. Jei išrinktumėte, į žemės ūkį mums reikėtų įdiegti daugiau mokslo naujovių ir technologijų, čia įsteigti daugiau įmonių ir paspartinti turtėjimo procesus... [nes] visas pasaulis virsta viena didele prekyviete".

Paklausiau, kur jis prisigraibė tokių minčių. Kaime tėra vienas telefonas. Jis atsakė: „Aš skaitau laikraščius. Klausausi radijo... Mes čia turime langų rėmų fabriką. Dabar pardavinėjame tik vietoje, bet mums buvo pasakyta, kad jei pagerinsime kokybę, galėsime prekiauti užsienyje, uždirbti daugiau pinigų".

Tai globalėjimas nėra globalus, ar ne?

Dar akimirką tuo netikėkite. O'Neillas klydo. Visa politika nėra lokali – jau nebe. Visa politika dabar yra globali. Ne kiekviena šalis gali jaustis globalėjimo sistemos dalimi, bet kiekvieną šalį ši sistema tiesiogiai ar netiesiogiai formuoja ir veikia. Štai kodėl tai ne istorijos atsitiktinumas, kad Rytų Vokietija, Sovietų Sąjunga, Azijos kapitalizmas, Brazilijos valstybei priklausančios pramonės šakos, Kinijos komunizmas, *General Motors* ir IBM – visi arba žlugo, arba buvo priversti radikaliai persitvarkyti maždaug tuo pat metu. Visi jie pajuto ranką tos pačios pagrindinės ligos, kuri nuvertė Berlyno sieną ir visas kitas sienas, apibūdinusias šaltąjį karą. Visi jie pajuto ranką ligos, kurią aš vadinu mikroschemos imunodeficito sindromu arba MIDS. Mikroschemos imunodeficito sindromas yra akivaizdžiausia globalėjimo epochos politinė liga. Jis gali smogti bet kuriai bendrovei ar šaliai, didelei ar mažai, Rytų ar Vakarų, Šiaurės ar Pietų. Jei rašyčiau straipsnį medicinos žodynui apie mikroschemos imunodeficito sindromą, jis skambėtų taip:

„MIDS: liga, kuri gali kamuoti bet kurią išsipūtusią, nutukusią, sklerotišką sistemą epochoje po šaltojo karo. MIDS paprastai suserga šalys ir bendrovės, kurioms nepavyksta pasiskiepyti nuo permainų, sukeltų mikroschemų ir technologijų, finansų bei informacijos demokratėjimų. Jie sukūrė daug spartesnę, atviresnę ir sudėtingesnę rinką, su naujais veiksmingumais. MIDS simptomai pasirodo tada, kai šalis arba bendrovė rodo nuolatinį nesugebėjimą didinti našumą, atlyginimus, pragyvenimo lygį, žinių panaudojimą bei konkurencingumą ir ima pernelyg lėtai reaguoti į Sparčiojo pasaulio iššūkius. MIDS paprastai serga tos šalys ir bendrovės, kurioms vadovaujama šaltojo karo laikų bendrovių pavyzdžiais – kur vienas arba keli žmonės viršuje turi visą informaciją ir priima visus sprendimus, o visi žmonės viduryje ir apačioje tik vykdo šiuos sprendimus, naudodamiesi tik ta informacija, kurią jiems reikia žinoti, kad atliktų savo darbus. Vienintelis žino-

mas vaistas šalims ir bendrovėms, sergančioms MIDS, yra „ketvirtas demokratėjimas". Tai sprendimų priėmimo demokratėjimas ir informacijos srautai, valdžios dekoncentracija tokiais būdais, kurie leistų daugiau žmonių šalyje ir bendrovėje dalytis žiniomis, eksperimentuoti ir sparčiau įvesti naujoves. Tai jiems suteikia galimybę spėti kartu su rinka, kurioje vartotojai nuolat reikalauja pigesnių produktų ir paslaugų, pritaikytų tiksliai jų poreikiams. MIDS gali būti mirtinas toms bendrovėms ir šalims, kurios laiku negaus tinkamo gydymo. (Žr. straipsnius „Sovietų Sąjunga", „Rytų Vokietija" ir „Pan Am")"

Tarsi nieko nauja nepasakėme apie pagrindinę MIDS sąvoką. Rinkos ekonomikos per amžius tarpo brutaliai naikindamos tas firmas, kurios yra ne tokios veiksmingos, nelabai geba prisitaikyti prie naujų technologijų ir sunkiau pajėgia išlaikyti ryšį su kintančiais vartotojų poreikiais bei patenkinti tuos poreikius kuo mažesnėmis darbo ir kapitalo sąnaudomis. Tačiau būtent technologijų, finansų bei informacijos demokratėjimai devintajame dešimtmetyje šį vyksmą paleido hipergreičiu, reikalaudami, kad bendrovės ir šalys judėtų daug greičiau, jei nori išvengti susirgimo MIDS. Įsivaizduokite tai kaip trijų stadijų evoliuciją.

Ji prasidėjo epocha anksčiau, negu mikroprocesoriai ir mikroschemos sudarė sąlygas atsirasti asmeniniam kompiuteriui, ir anksčiau, negu asmeninis kompiuteris padėjo kilti technologijų, finansų bei informacijos demokratėjimams. Tai buvo epocha, kuri prasidėjo pasibaigus Antrajam pasauliniam karui ir truko iki aštuntojo dešimtmečio pabaigos. Tai buvo metas, kai tiek vyriausybės, tiek bendrovės galėjo būti griozdiškesnės ir ne tokios veiksmingos, nes visi dalyvavo saugesniame žaidime. Alanas Greenspanas sykį taip apibūdino šią šaltojo karo sistemą:

„Pokyčiai buvo lėtesni. Tarptautinė prekyba sudarė gerokai mažesnę vidaus ekonomikų dalį. Tarifų sienos [ribojo] konkurenciją, o kapitalo kontrolė dažnai varžė valiutų užsienio srau-

tus. Žvelgiant atgal, [šita] ekonominė aplinka pasirodė ne tokia konkurencinga, ramesnė ir tikrai ne tokia grėsminga tiems, kurių kvalifikacija buvo tik vidutiniška ar mažesnė. Anksčiau, negu kompiuterių technologijos automatizavo daugelį pasikartojančių darbų, nekvalifikuotieji galėjo prisidėti kuriant pridėtinę vertę ir uždirbti padorų atlyginimą palyginti su kvalifikuotaisiais. Šiame ne tokiame reikliame pasaulyje vyriausybės galėjo megzti socialinės apsaugos tinklus ir užsiimti politika, siekiančia iš naujo paskirstyti pajamas".

Žinoma, pridūrė Greenspanas, vidutinis pragyvenimo lygis buvo žemesnis, negu jis būtų galėjęs būti šioje uždaroje šaltojo karo sistemoje, o gaminių pasirinkimas rinkoje – ne taip jautriai reagavo į vartotojų skonių pokyčius negu nūdienėje mikroschemomis pagrįstoje aplinkoje. Milžiniškos kliūtys pereiti iš vieno verslo į kitą laidavo kur kas lėtesnę pokyčių plėtrą, trukdavo kur kas ilgiau, kol šalis arba bendrovė patekdavo į bėdą. Net jeigu tiek darbo, tiek gaminių kainos tuo metu buvo didesnės ir ne tokios lanksčios negu joms reikėjo būti, nemaža kiekvienos visuomenės dalis šiandien prisimena šį lėtą, mažiau konkurencingą akmens amžių su šiltu nostalgijos jausmu.

Ryškiausias šios kontroliuojamos ekonominės aplinkos pavyzdys buvo iš centro planuojama, iš centro kontroliuojama hierarchinė Sovietų Sąjungos ekonomika. Sovietų ekonomikos tikslas buvo ne patenkinti vartotojų poreikius, bet sustiprinti centrinės valdžios kontrolę. Taigi visa informacija plūdo aukštyn, o visi įsakymai žemyn. Sovietinės įmonės, gaminusios lovų rėmus, direktoriui centrinė valdžia mokėjo ne pagal tai, kiek jie parduodavo lovų rėmų, o remdamasi tuo, kiek jie sunaudodavo plieno. Parduotų lovų rėmų skaičius yra vartotojų patenkinimo matas. Pagaminto ir sunaudoto plieno kiekis yra valstybės galios matas. Tol, kol truko šaltasis karas ir buvo kontroliuojama permainų sparta bei informacijos srautai, sovietai galėjo išbristi sausi su tokia absurdiška sistema.

Niekada nepamiršiu išvykos su valstybės sekretoriumi Jamesu Bakeriu 1992 m., kai lankėmės „Čeliabinske-70", sovietų atominių bombų kūrimo komplekse, esančiame į rytus nuo Uralo, – tokios slaptos vietos, kad ji net nebuvo pažymėta oficialiuose sovietiniuose žemėlapiuose. Tai buvo Rusijos Los Alamas, svarbiausių jos branduolinių mokslininkų buveinė. Labiausiai man įsiminė, kaip mes nakvojome netoliese esančiame Sverdlovske, „Spalio" viešbutyje. Įžengęs į liftą pastebėjau, kad ant mygtukų užrašyti skaičiai: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 2. Kažkas pamiršo antro aukšto mygtuką ir paskui tiesiog pritvirtino jį paskutinio vietoje. Kai paspausdavai 2 mygtuką, pakildavai į antrą aukštą, – nors jis ir buvo 10 vietoje. Tai buvo viešbutis įmantriausiame Sovietų Sąjungos kariniame-pramoniname komplekse! Tik padalytoje, suskaldytoje, sulėtintoje, reguliuojamoje šaltojo karo sistemoje rusai galėjo išbristi sausi su liftu, kurio aukštų mygtukai buvo sudėlioti ne iš eilės.

Aštuntajame ir devintajame dešimtmečiuose IBM buvo labai panaši į Gosplaną, sovietų centrinio planavimo sistemą, kur viršus pasakydavo apačiai, kokie gaminiai tinkami ir ko klientai norėtų. Kartą paklausiau Johno Chamberso, *Cisco Systems* prezidento, kaip vyko darbas IBM jos Gosplano dienomis. Chambersas pasakė, kad kai jis dirbo IBM devintojo dešimtmečio pradžioje, ji galbūt laikėsi „atvirų durų" politikos, pagal kurią bet kuris darbuotojas galėjo užduoti bet kokį klausimą bet kuriam vadovui bet kuriuo lygiu, o jei jam nepatikdavo gautas atsakymas, galėdavo kreiptis į kitą, aukštesnį lygį. „Vieną kartą ir aš pabandžiau, – prisiminė Chambersas, – ir vienas iš mano draugų bendrovėje pasivėdėjęs į šalį pasakė: „Šį kartą tau gerai baigėsi, bet daugiau taip nedaryk". Kartą vienam iš savo viršininkų pasakiau, kad gaminių, kurių gamybos jie atkakliai siekė, mūsų pirkėjai nenorės, o mums reikės sunaudoti milžiniškus išteklius, kad juos išleistume, bet jis nenorėjo to girdėti. Jis pasakė: „Nuo to priklauso mano priedas, todėl eik ir kuo daugiau jų parduok".

IBM buvo saugi tol, kol kliūtys ateiti į tokį sudėtingą verslą kaip kompiuterių buvo tokios didelės, kad didelės, lėtos firmos ilgą laiką galėjo būti apsaugotos nuo klaidų, netgi žlugimo. O tokios šalys kaip Sovietų Sąjunga buvo saugios tol, kol kliūtys informacijai buvo tokios didelės, o jų žmonių supratimas apie kitokius gyvenimo būdus toks mažas, kad stambus, lėtas Kremlius ilgą laiką galėjo būti apsaugotas nuo savo klaidų, net žlugimų.

Paskui atėjo devintasis dešimtmetis.

Antroji MIDS ligos evoliucijos stadija radosi sugriovus šį lėtaeigį pasaulį. Tiek bendrovių, tiek vyriausybių lygiu technologijų, finansų ir informacijos demokratėjimai devintojo dešimtmečio pabaigoje ėmė susilieti ir rinkoje sukūrė nepaprastus naujus veiksnius ir kitokio masto ekonomikas, o sykiu ir visai naują erdvę verslui, vadinamą kibernetine erdve. Šis pokytis vadinamas Informacijos revoliucija. Ilgainiui ji bus vertinama kaip vienas iš tų didžiųjų technologijos šuolių, įvykstančių kas šimtą metų – toks kaip elektros atradimas, kuris sukėlė atotrūkį nuo ankstesnės epochos.

Galima įvairiai apibendrinti tai, ką rinkai davė Informacijos revoliucija ir trys demokratėjimai. Tačiau man jie slypi dviejose paprastose sąvokose: pirma, radikaliai sumažinę išlaidas naujiems dalyviams, jie labai sumažino kliūtis ateiti kone į kiekvieną verslą. Tai įvykdę, jie radikaliai padidino konkurenciją ir spartą, kuria gaminys judėjo nuo buvimo naujove į tapsmą preke. Antra, sumažinusi kliūtis bendrovėms, Informacijos revoliucija jas taip pat priartino prie jų klientų, suteikdama vartotojams daug didesnę galią perduoti jų pasirinkimus ir greičiau pereiti nuo bendrovių, kurios netesės, prie bendrovių, kurios tesės.

Panagrinėkime. Trys demokratėjimai sumažino kliūtis ateiti į verslą, nes vien su asmeniniu kompiuteriu, kredito kortele, telefono linija, modemu, spalviniu spausdintuvu, interneto linija, svetaine ir *Federal Express* pristatymo sąskaita bet kas galėjo sėdėda-

mas pusrūsyje įsteigti leidyklą, mažmeninės prekybos tašką, katalogų verslą, pasaulinę dizaino ar konsultavimo firmą, laikraštį, reklamos agentūrą, platinimo verslą, tarpininkavimo firmą, kazino, vaizdo įrašų parduotuvę, banką, knygyną, automobilių pardavimo prekyvietę arba apdarų demonstravimo salę. Tai galėjo būti padaryta per naktį, labai nedidelėmis kainomis, o iki kito ryto bendrovė galėjo tapti pasauline konkurente. Gyvendamas kvartale, kuriame yra trys knygynai – *Barnes & Noble, Crown Books* ir *Borders* – jūs beveik per naktį galėjote juos visus priversti pasitempti, kibernetinėje erdvėje įkurdamas „Knygas be sienų" pavadinimu *Amazon.com*. *Amazon.com* buvo sukurta iš technologijų demokratėjimo (buitiniai kompiuteriai visiems), finansų demokratėjimo (kredito kortelės visiems) ir informacijos demokratėjimo (internetas visiems) ir tapo ne tik knygynu, pritaikytu prie būdingų bendruomenės pirkimo įpročių, bet dvidešimt keturias valandas per parą dirbančiu knygynu, kur jūs galite apsipirkti bet kuriuo metu, o visa parduotuvė yra skirta tik jums.

Kai tokie dalykai ima dėtis Amerikos ekonomikoje ir pasaulyje, tai reiškia, kad bet kokį gaminį ar paslaugą galima daug greičiau neatpažįstamai pakeisti iš buvimo naujove – kurią gali gaminti tik vienas ar du veikėjai ir kurios didelė pridėtinės vertės sudedamoji dalis bei didelė pelno marža – į buvimą preke. Prekė yra bet koks gaminys, paslauga ar procesas, kurį gali parūpinti bet kiek firmų, o vienintelis skiriamasis šitų firmų bruožas – kuri gali tai padaryti pigiausiai. Paversti jūsų gaminį ar paslaugą preke – ne juokas, nes tai reiškia, kad jūsų pelno marža pasidarys plonytė, turėsite tūkstančius konkurentų, o jūs tegalite padaryti tą gaminį ar paslaugą pigesnį ir parduoti jo daugiau negu kitas vyrukas, antraip prapulsite.

Atitvertoje šaltojo karo sistemoje šis ėjimo nuo naujovės iki prekės procesas vyko 16 kilometrų per valandą greičiu, nes kliūtys ateiti į verslus paprastai buvo daug aukštesnės, o kliūtys, kuriomis šalys galėjo apsistatyti savo ekonomikas, irgi buvo daug

aukštesnės. Globalėjimo pasaulyje, sumažinus arba panaikinus kliūtis, šis procesas vyksta 180 kilometrų per valandą greičiu. Mums evoliucionuojant į ekonomiką, kurią vis labiau apibūdins internetas, judėjimas nuo naujovės iki prekės pasieks interneto spartą, prilygstančią šviesos greičiui. Ne be pagrindo tinklo galvos mėgsta sakyti, kad konkurencija internete yra tartum darvinizmas steroidams.

„Taip yra todėl, kad internetas siūlo artimiausią daiktą tobulos konkurencijos rinkai šiandienos pasaulyje", – paaiškino Edwardas Yardeni, *Deutsche Bank* vyriausiasis ekonomistas. Jis pastebėjo, kad tobulos konkurencijos modelyje „nėra kliūčių ateiti, nėra apsaugos nuo žlugimo nepelningoms firmoms ir visi (vartotojai ir gamintojai) lengvai ir nemokamai gauna visą informaciją. Tai kaip tik pasirodo esančios trys pagrindinės interneto prekybos ypatybės... Internetas sumažina palyginamojo apsipirkimo kainą iki nulio. Vartotojas vis dažniau gali lengviau ir greičiau rasti bet kokią prekę ar paslaugą už mažiausią kainą. Kibernetinėje ekonomikoje nebrangus gamintojas pasiūlys mažiausią kainą ir veltui suteiks šią informaciją bet kuriam ir visiems galimiems klientams bet kur planetoje." Nešiuolaikinėje ekonomikoje, pastebi Yardeni, mažiausios kainos paieškų išlaidos buvo palyginti didelės. Jūs turėjote perlipti visokias sienas ir įveikti visokius atstumus, kad pasiektumėte geriausią sandorį, o tai suteikdavo natūralų pranašumą vietinėms arba įsigalėjusioms bendrovėms bei parduotuvėms. Šiuo metu gamintojai, paslaugų teikėjai ir mažmenininkai, esantys bet kur, gali siūlytis imtis verslo irgi bet kur pasaulyje, o vartotojai gali susiieškoti mažiausias kainas taip pat bet kurioje pasaulio vietoje. Praeityje bendrovėms uždirbti pinigus padėjo tai, kad vartotojui stigo informacijos ir stokota technologijų, jog būtų galima tai aptikti. Internetas tai pakeičia visiems laikams. Bet koks verslas, manantis, kad gali išlikti sukurdamas informacijos stoką tarp pirkėjų ir pardavėjų, elgiasi nerimtai.

Štai kodėl interneto amžiuje bus nuostabu būti vartotoju ir bus nepaprastai sunku būti pardavėju arba gamintoju. Kiekvienas sėkmingas gamybos verslas tam tikru mastu turės pasidaryti paslaugų verslu. Kiekvienam gamybos verslui reikia išmokti pritaikyti technologijas išlaidoms sumažinti, supaprastinti operacijas ir paspartinti naujovių diegimo ciklą, kad jis tiktų tai kitai Informacijos revoliucijos ypatybei – vartotojų galimybei reikalauti gaminių, pritaikytų jų asmeninėms reikmėms. Žmonės yra odos ir kaulų, o ne skaičių, rinkiniai, todėl jie visada trokš ir mokės truputį daugiau už žmogišką ryšį ir paslaugą arba už gaminį, pritaikytą būtent jiems. Dabar kiekvienai bendrovei reikia naudotis internetu ne tik tam, kad pagerintų verslo operacijas kaip tikslą vardan tikslo, bet ir tam, kad turėtų daugiau laiko, energijos ir pinigų pritraukti daugiau gaminių prie klientų, kadangi pritaikytas gaminys ir asmeninis ryšys niekada nebuvo paverstas preke. Taigi pritaikytas gaminys ir žmogiškas ryšys visada galės duoti papildomą pelną.

Pažvelkime į tarpininkavimo verslą. Jūs galite manyti, kad būti vertybinių popierių biržos makleriu yra didelės pridėtinės vertės tarnyba, už kurią turėtų būti mokamas didelis atlyginimas. Bet kai kibernetinėje erdvėje staiga pasirodo penkiasdešimt tiesioginių interneto tarpininkavimo verslo svetainių ir visiems jūsų klientams suteikia galimybę pirkti ir parduoti akcijas už dalelę to, ką ima *Merrill Lynch*, taip pat nemokamai suteikia jiems tiesiogines rinkos analizes, jūsų vertybinių popierių biržos maklerio pagrindinis prekiavimo darbas kaip tik paverčiamas preke. Jei norite išlikti makleriu, jums teks išmokti pritaikyti technologijas, kad geriau suprastumėte savo klientų asmeninius poreikius ir reikalavimus, išmoktumėte parduoti jiems platesnį produktų rinkinį negu tik akcijas ir obligacijas ir galų gale taptumėte sumanesniu makleriu ir patarimais bei nuomonėmis galėtumėte jiems pasiūlyti tikrosios pridėtinės vertės paslaugų. *Merrill Lynch* už vertybinių popierių sandorius dabar, kai su tiesioginiu tarpininkavimo verslu griuvo kliūtys

ateiti į jos verslą, turės imti vis mažiau. Bet ji gali išlikti, jei įstengs suteikti gerą ryšį, asmenišką patarimą už orientavimąsi globalioje rinkoje. Už *tai* žmonės mokės visada.

Kai kliūtys ateiti į jūsų verslą ima griūti, jūs niekada nežinote, iš kur gali pasirodyti kitas jūsų konkurentas. Nes kai griūva sienos, vis labiau įlendame į kitų verslą. Leiskite man pateikti gyvenimišką pavyzdį iš šio naujo pasaulio: kartą vartydamas žurnalą pamačiau naujo *Sony* skaitmeninio fotoaparato skelbimą. Pirma mano mintis buvo: „Palauk, ar tame skelbime parašyta *Sony*? Ji niekada neužsiėmė fotoaparatų ir fotojuostų verslu. Aš maniau, kad jie gamina stereoaparatus, ausinukus ir CD". Na taip, jie gamina. Bet kas yra CD? Tai tik apskrita plastmasinė plokštelė su užkoduotais skaičiais, kurie perskaitomi šviesos spinduliu ir paverčiami muzika. Taigi *Sony* užsiima skaitmeniniu verslu, o su savo skaitmeniniu išmanymu gali užsiimti bet kuriuo verslu, kurį galima paversti skaičiais. Tai mane grąžina prie *Sony* skaitmeninio fotoaparato „Mavica". Skelbime buvo trys paveikslėliai: fotoaparatas, kuriuo fotografuojamos mėgėjiškos nuotraukos, panašiai kaip jūsų senas „Instamatic", tik šitas skaitmeniškai jas įrašo. Virš fotoaparato skelbime buvo užrašas: „Štai jūsų fotoaparatas". Šalia fotoaparato 3,5 colių *Sony* diskelis. Virš diskelio užrašyti žodžiai: „Štai jūsų fotojuosta". O šalia diskelio buvo kompiuteris su kūdikio atvaizdu ekrane. Virš kompiuterio žodžiai: „Štai jūsų paštas".

Dabar pamąstykite apie šį skelbimą ir apie tai, ką jis reiškia. Jis reiškia, kad kas nors *Sony* būstinėje vieną rytą pabudęs pamanė: „Ei, kas mes esame? Tik didelė skaitmeninių daikčiukų gamykla. Taip išeina, kad visus tuos metus mes skaitmeninome muziką. Po šimts pypkių, jei galime suskaitmeninti bet ką, kodėl negalime suskaitmeninti ir jūsų kūdikio nuotraukų? Kodėl negalime pasidaryti *Sony ir Kodak*? Nes su mūsų skaitmeniniu fotoaparatu jūs galite fotografuoti, įrašyti vaizdą į diskelį, redaguoti nuotraukas kompiuteryje, o galiausiai atsispausdinti savo spausdintuvu". Paskui

kas nors *Sony* kontoroje pasakė: „Ei, mes ne tik skaitmeniname šitas kūdikių nuotraukas, bet galėtume el. paštu jas išsiuntinėti po pasaulį. Nes kai jos yra skaitmeninės, mūsų klientai gali nuotraukas redaguoti savo kompiuteriais, o paskui siųsti jas per modemus seneliams kituose žemynuose. Dėl to mes galime būti *Sony*. Mes galime būti *Kodak*. Mes galime būti *Federal Express* – visi išsyk".

Pamatęs tą skelbimą, pamaniau: „Įdomu, ką apie tai mano *Kodak* darbuotojai?" Bet, klausydamasis radijo, išgirdau *Kodak* skelbimą, reklamuojantį visą naują kompiuterizuotą fototechnologiją. *Kodak* šnekėjo taip, tarsi būtų pasivertusi asmeninių kompiuterių bendrove, kuri dar ir ryškino fotojuostas. Tai kėlė man smalsumą, ką *Compaq* ir *Dell* darbuotojai mano apie *Kodak*, kalbančią tartum kompiuterių bendrovė. Bet paskui pamačiau kai kuriuos *Compaq* ir *Dell* skelbimus. Abi gyrėsi, kad nebepardavinėjančios tik kompiuterių – tai prekės. Dabar jos kompiuteriais pardavinėjo „verslo sprendimus", kad ir kokį keblų klausimą jūsų bendrovei ar šaliai reikėtų išspręsti. Kiekviena iš jų prisistatė kaip verslo konsultavimo firma, prekiaujanti dar ir kompiuteriais. Tikrai, *Compaq* skelbimuose dažnai net nėra jos kompiuterių paveikslėlių, o tiesiog rašoma: „*Compaq* – geresni atsakymai". Tai paskatino mane pasidomėti savo draugu, dirbančiu *PricewaterhouseCoopers*. Buvau matęs jo firmos – apskaitos ir konsultavimo milžinės – skelbimus, kuriuose rašoma, kad dabar firma teikia verslo sprendimus ir geresnius atsakymus, ne tik rengia pajamų deklaracijas. Todėl paklausiau draugo, ar jis nerimauja dėl *Compaq* ir *Dell* konkurencijos verslo konsultavimo pasaulyje. Mano draugas pasakė, kad jo firma nesijaudina dėl asmeninių kompiuterių bendrovių, bet jie nerimauja dėl fakto, kad investicijų bankas *Goldman Sachs* dabar siūlė mažesnių mokesčių mokėjimo sprendimus naujai pritaikytų mokesčių derivatais. *PricewaterhouseCoopers* dabar turi nerimauti, kad investicijų bankininkai ruošiasi įžengti į jos mokesčių konsultavimo verslą. Draugas pasiūlė pasiskaityti ką nors tuo klausimu, taigi nu-

sprendžiau nueiti į *Borders Books* ir pamėginti susirasti kokios nors literatūros, bet mano žmona pasakė, kad ji nebevaikšto į knygynus, nes dabar savo pusrūsyje turime *Amazon.com*. Nusileidau žemyn, bakstelėjau ties *Amazon.com* ir aptikau, kad tai ne tik knygynas, jie prekiavo ir kompaktinėmis plokštelėmis. Tada prisiminiau: „Ei, ar tai ne *Sony* verslas?"

Šis faktas paskatino mane pasidomėti, ką visa tai reikš prekybai šia knyga, kurią jūs skaitote. Nuvykau į Niujorką ir kreipiausi į knygų kietais viršeliais leidėjų *Farrar, Straus and Giroux* pardavimo skyrių. Mane pasodino šalia Marko Gateso, vieno iš geriausių bendrovės pardavimo agentų. Pradėjome kalbėtis apie knygų verslą. Gatesas aiškiai buvo susirūpinęs. Kodėl? Jis man pasakė: „Ką tik buvau nuėjęs į *Brooks Brothers* ieškoti kostiumo. Įeinu į kostiumų skyrių ir ant vieno stalo matau šūsnį naujausių Michaelo Jordano knygų *Iš meilės žaidimui*. Jos parduodamos *Brooks Brothers* vyriškų drabužių skyriuje, išdėliotos ant kostiumų krūvos! Prieinu prie pardavėjo ir sakau jam: „Jūs nesate knygynas. Kaip jums patiktų, jei aš liepčiau savo knygynams pradėti prekiauti kostiumais?" Jis nusijuokė, truputį sutriko, bet paskui sako: „Ar jūs neseniai tikrinote savo elektros sąskaitą? *Consolidated Edison* Kalėdoms teikia ypatingą pasiūlymą. Jie siūlo Jordano knygą keturiasdešimt procentų pigiau. Galite už ją susimokėti kartu su sąskaita už elektrą – ją jums išsiųs!" Aš iš tikrųjų buvau prislėgtas. Man keturiasdešimt šešeri. Neketinu eiti į pensiją dar devyniolika metų. Bet dabar savęs klausiu, ar po devyniolikos metų gausiu kokių nors sąskaitų. Širdies gilumoje taip nemanau. Dabar nutrinamos visos ribos".

Maždaug tuo metu *The New York Times* išspausdino straipsnį su antrašte, kuri man įstrigo. Jis buvo apie tai, kad ATT užsiima visokiais naujais verslais, o antraštė skambėjo taip: „ATT – visų galų meistras". Panašu, kad šiandien kiekvienas darosi arba rinkos niša, arba Visų galų meistru. Dabar visi užsiima visų kitų verslu.

Nenuostabu, kad šioje epochoje mikroschemos imunodeficito sindromo smūgį pirmosios gavo labiausiai išpūsto valdymo aparato, nutukusios, lėtos sistemos, tokios kaip Sovietų Sąjunga ir IBM, kurios pasaulyje be sienų visiškai prarado ryšį su savo klientais ir tiesiog nesuspėjo su permainų sparta laisvojoje rinkoje. Paskui virusu užsikrėtė kiti artimiausi sovietiniam centriniam planavimui padarai – smarkiai valstybės kontroliuojamos Lotynų Amerikos ekonomikos, didžiuma išsipūtusių Kanados ir Vakarų Europos socialinės gerovės sistemų ir didžiuma per daug centralizuotų, lėtaeigių Šiaurės Amerikos bendrovių. Iki dešimto dešimtmečio pabaigos MIDS virusas pasklido Azijoje ir smogė išpūsto valdymo aparato, valstybės vadovaujamoms Indonezijos, Malaizijos, Tailando, Kinijos ir net Pietų Korėjos bei Japonijos ekonomikoms.

„Aš visada jaučiau, kad tikriausiai ne atsitiktinumas, jog komunizmas, planavimo ministerijos ir bendrovių konglomeratai pateko į keblią padėtį tuo pačiu laikotarpiu, – kartą man pastebėjo iždo sekretoriaus pavaduotojas Larry Summersas, – nes su asmeniniu kompiuteriu ir mikroschema kur kas veiksmingiau suteikti galią atskiriems asmenims, kurie gali gauti daugiau informacijos ir patys nuspręsti, negu turėti vieną žmogų viršuje, mėginantį viskam vadovauti."

Atsakomybė prasideda čia

Paskutinė MIDS evoliucijos stadija yra ta, kurioje dabar esame. Tai globalėjimo epocha, kurioje vyriausybės ir bendrovės arba persitvarko tam, kad pasinaudotų trimis demokratėjimais, arba joms tai nepavyksta ir galų gale jos miršta nuo MIDS. Būtent šioje stadijoje matome ketvirtą demokratėjimą – sprendimų priėmimo ir valdžios bei informacijos dekoncentraciją, – taikomą kaip pagrindinį būdą apsisaugoti arba išgyti nuo MIDS.

Kad suprastumėte, ką aš turiu omenyje kalbėdamas apie sprendimų priėmimo ir valdžios bei informacijos dekoncentraciją, pamąstykite apie kraštutinį atvejį – buvusią Sovietų Sąjungą. Juk sovietinė sistema buvo sukurta vieninteliam tikslui – kontroliuoti. Ji centralizavo visas pagrindines vadovybės pareigas. Ši sistema centralizavo sprendimų priėmimą – visi sprendimai buvo priimami viršuje ir viršus jums pasakydavo, ką galvoti, ką daryti, ko trokšti ir ką mėgti. Ji centralizavo informaciją – visa informacija suplūsdavo į viršų ir tik keli įtakingiausi asmenys matė visapusišką vaizdą to, kas vyksta. Ji centralizavo strategiją – visi strateginiai sprendimai, kur krypsta šalis, buvo priimami viršuje.

Sprendimų priėmimo demokratėjimas ir valdžios dekoncentracija griebia iš centro kontroliuojamą sistemą, panašią į šią, atpalaiduoja ją ir pertvarko centrą taip, kad sprendimų priėmimas ir informacija tekėtų ir iš viršaus žemyn, ir iš apačios į viršų. Kiekviena sėkminga bendrovė arba šalis pertvarkys savo centrą truputį kitaip, priklausomai nuo jos rinkos, geografijos, gyventojų ir išsivystymo lygio. *Dell Computer* dabar centralizuoja savo operacijas Europoje – duomenys apie visą sąskaitybą, prekių atsargų tvarkymą ir kompiuterių platinimą suplūsta per vieną centrą Airijoje. Ji centralizuoja tam tikras funkcijas ne todėl, kad siektų kontroliuoti, bet kad pasinaudotų išlaidų mažinimo galimybe. Tuo pat metu *Dell* decentralizavo daug kitų sprendimų priėmimo dalykų, perleisdama juos atskiriems pardavimo ir priežiūros centrams kiekvienoje Europos šalyje, nes kiekvienas iš šių centrų yra arčiau prie savo klientų, gali pritaikyti savo paslaugas prie ypatingų jų poreikių ir pomėgių ir greitai prisitaikyti prie bet kokių permainų.

Šiandieninėje labai sparčioje, nepaprastai sudėtingoje globalėjimo sistemoje didžiuma informacijos, reikalingos reaguoti į daugumą sunkumų, dabar yra rankose žmonių, esančių organizacijų pakraščiuose, o ne centre. Jeigu jūsų šalis ar bendrovė nesudemokratino sprendimų priėmimo ir nedekoncentravo valdžios, kad su-

teiktų galimybę šiems žmonėms pritaikyti savo žinias ir jomis pasidalyti, tai bus nenaudinga. Warrenas Bennis savo knygoje *Organizuojantis genijus* sako: „Nė vienas iš mūsų atskirai nėra toks sumanus, kaip mes visi".

Vienas iš būdų apibendrinti šį pokytį – prisiminti ženklą, kuris būdavo ant kiekvieno Amerikos vadovo arba vadovaujančio darbuotojo rašomojo stalo: „Atsakomybė tenka jums". Tai buvo patikimas moto šaltojo karo metu, nes visa informacija plūsdavo į viršų, kad visi sprendimai galėtų tekėti žemyn iš viršaus, o rinka buvo per lėta, t. y. galėjo laukti vieno žmogaus. Tačiau šiandien geriausi vadovaujantys darbuotojai bus tie, kurie supranta, kad jų darbas yra sudaryti bendras įmonių strategijas, kelti bendrą įmonių kultūrą, kreipti teisinga linkme, o tada leisti tiems, kas arčiausia klientų ir sparčiai besikeičiančios rinkos, tvarkytis patiems. Globalėjimo epochoje ant sėkmingai dirbančio vadovaujančio darbuotojo rašomojo stalo nebus ženklo: „Atsakomybė tenka jums". Jis skelbs: „Atsakomybė prasideda čia". Aš, šeimininkas, nustatau bendras strategijas, visus išlaikau tame pačiame kelyje, aš pradedu, bet jūs, darbuotojai, renkate informaciją, dalijatės ja ir priimate tiek sprendimų, kiek galite – greitai ir arti rinkos.

Robertas Shapiro, *Monsanto* pirmininkas, yra klasikinis pavyzdys vadovaujančio darbuotojo, kuris pertvarkė savo bendrovės centrą, kad atsakomybė prasidėtų čia, o ne tektų centrui. „Tarkime, seniau kur nors pasaulyje kas nors būtų atsitikę, – paaiškino jis man netoli nuo atviros kabinos, kurioje jis dirba ir kuri yra tokio paties dydžio kaip jo sekretorės. – Koks nors žemas pareigas užimantis jūsų bendrovės žmogus tai pastebėtų, ir, savaime aišku, kaip tik žemas pareigas užimantys žmonės ten atidžiai sekdavo padėtį. To žemas pareigas užimančio žmogaus pastebėjimas turėtų ryšį su tuo, kas darosi su jūsų klientais arba jūsų konkurentais. Šita informacija, kurią tas žemas pareigas užimantis žmogus sužinotų pakraštyje, paskui būtų perduota hierarchijos laipteliais – su

sąlyga, kad ant kiekvieno laiptelio stovintys žmonės suvoktų jos svarbą, ji nekeltų jiems grėsmės ir dėl to nemėgintų jos nutylėti. Bet, tarkime, galų gale ji prasispraudė iki ko nors netoli viršaus, turinčio galią spręsti. Yra tikimybė, kad šiandieninėje globalėjimo sistemoje ši informacija iki to laiko, kol ten patektų, jau nebebūtų nauja. Ji tikriausiai būtų iškraipyta, o dar blogiau, žmogus, privalėjęs apie tai nuspręsti, tikriausiai tai padarytų remdamasis pasenusia patirtimi, kai jis prieš penkiolika metų buvo kopėčių apačioje. „A, taip, – pasakytų jis, – kartą prieštvaniniais laikais aš buvau susidūręs su panašia problema." Visa tai buvo priimtina, kai visi dirbo tuo pačiu bendru pagrindu ir nekildavo ypatingų nepatogumų, jei buvai truputį lėtesnis, truputį nepataikydavai žengti koja kojon, buvai truputį toliau nuo kliento. Tačiau tas pasaulis išnyko.

Todėl *Monsanto* mes ir stengiamės pertvarkyti centrą, – tęsė Shapiro. – Mes ne tik viską decentralizuojame ir leidžiame kiekvienam daryti savo darbą. Mes nesakome, kad būstinė neturi reikšmės. Bet mes pertvarkome tai, kas yra centras, tokiu būdu, kuris leidžia mums judėti sparčiau ir labiau atsiliepti į permainas rinkoje. Anksčiau aš galėjau pateisinti [savo vadovavimą] tuo, kad turėjau daugiausia informacijos, turėjau perspektyvą kaip nė vienoje bendrovėje, todėl pats priimdamas sprendimus procesui pridėdavau vertės. Bet dabar su el. paštu, intranetais ir internetu fronto linijose kiekvienas turi daug mano turimos informacijos, o dažnai ir daugiau. Net jei norėčiau, negalėčiau jiems jos neduoti. Dėl to bet kokia hierarchija, paremta informacijos nedavimu savo piliečiams ar darbuotojams, nebus veiksminga. Dabar ji turi būti komandinė pastanga. Manau, kad dabar išklausau daugiau žmonių, nes žinau, kad jie turi daug daugiau informacijos ir todėl dabar daug geriau grindžia savo požiūrį – geriau, negu tai darydavo anksčiau, geriau, negu aš tai darydavau. Aš galiu skubiai susisiekti su tuo žmogumi ant apatinio laiptelio, turinčiu patirties su klientu arba sumanymą, kuriam būtų reikėję lipti kopėčiomis aukštyn... Aš,

kaip bendrovės vadovas, turiu užtikrinti, kad mano vadybininkai būtų išmokyti bendrovės kultūros, vertybių ir strategijos ir rinkdami informaciją suvoktų atitinkamą kontekstą, mokėtų jį įvertinti ir žinotų, ar jis tinka, ar prieštarauja keliui, kuriuo mes einame. Bet tam jie turi žinoti kelią, kuriuo mes einame, ir visą laiką gauti apie tai informaciją. Mano darbas – užtikrinti, kad taip būtų."

Mano uošvis Matthew Bucksbaumas, didelės prekybos centrų plėtros bendrovės *General Growth Properties* pirmininkas, nusprendė išbandyti šį sumanymą. Jo bendrovės būstinė yra Čikagoje, bet valdo 130 prekybos centrų Jungtinių Valstijų miestuose. Kiekvienas centras turi atskirą direktorių, kuris gyvena tame mieste ir valdo tą centrą. Kartą per metus jie sušaukia savo direktorius į susirinkimą. 1999 metų susirinkime Matthew buvo su ženkliuku, ant kurio buvo užrašas: „Atsakomybė prasideda čia", o kiekvienam iš savo 130 prekybos centrų direktorių davė ženkliuką su užrašu „Atsakomybė tenka jums".

Taip Matthew mėgino paskiepyti savo bendrovę nuo MIDS, kad ant jos neužvirstų Berlyno siena. Kiekviena bendrovė turi tai padaryti savaip. Aš rinkau pasakojimus apie skirtingas strategijas, kaip išvengti Berlyno sienos smūgio. Čia pateiksiu tris labai skirtingus pavyzdžius: vieną – Minesotos ūkininko, vieną – smulkaus Baltimorės verslininko ir vieną – interneto daktaro kibernetinėje erdvėje.

Keturiasdešimt ketverių metų Gary Wagneris ir du jo broliai valdo 1700 hektarų ūkį Minesotos Raudonosios upės slėnio gilumoje, už Krukstono, ties riba su Šiaurės Dakota. Per dešimtąjį dešimtmetį Gary matė, kas vyksta žemės ūkio versle: arba jūs pasidarote didelis, įstengiate pasinaudoti masinės gamybos ekonominiais privalumais ir lošiate globalioje žemės ūkio rinkoje, arba jus praryja kas nors kitas, kuris gali. Wagneris ir jo broliai nenorėjo būti praryti, tad pradėjo ieškoti išeities. Galbūt todėl, kad tėvas mirė, kai Wagneriui buvo dvidešimt ketveri, jis buvo kiek atviresnis naujoms idė-

joms. Vieną 1993 m. dieną žemės ūkio tyrimų firma *AgLeader* kreipėsi į jį dėl naujos trenktos technologijos. Tai buvo mikroschemomis pagrįstas jutiklis, pritvirtinamas prie jo kviečių kombaino. Tarkime, Wagneris nuvažiuoja kombainu pjauti savo kviečių. Jutiklis turėtų išmatuoti tikslų kviečių kiekį iš kiekvieno kvadratinio metro. Tuo pat metu Wagnerio kombainas siųstuvu būtų sujungtas su vietos nustatymo sistemos (GPS) palydovu, kuris nuolat sektų tikslią jo padėtį lauke. Sudėjęs duomenis jutiklio, kuris stebėjo derliaus nuėmimą, ir duomenis palydovo, kuris sekė jo kombaino judėjimą, Wagneris staiga sužinojo, kiek iš kiekvieno jo lauko hektaro tiksliai nuimama kviečių.

Šiek tiek užtruko, kol visa sistema buvo suderinta. „Programuotojas sėdėdavo su manimi kombaino gale, – sakė Wagneris. – Jis įrašinėdavo programą nešiojamuoju kompiuteriu, paskui grįždavo į viešbutį ir kai ką pataisydavo, po kiek laiko pasirodydavo ant kombaino ir vėl ją bandydavo." Kai tik sistema pradėjo veikti, jos teikiama informacija pasirodė verta pastangų.

„Tai, ką sužinojau, buvo šiek tiek netikėta, – pasakė Wagneris. – Buvo paplitusi nuomonė, kad derlius viename lauko plote labai smarkiai nesiskiria nuo kito. Kai dairydavotės po lauką, visas jis atrodė labai vienodas. Bet kai tik mes šia programa sudarėme tikslų derliaus žemėlapį, paaiškėjo, kad tarp vienų ir kitų hektarų derliaus būta didesnio skirtumo – iki 150 dolerių. Toks galėjo būti skirtumas tarp pelno ir nuostolio iš to hektaro. Kai tik gavau informaciją, ji man buvo aukso vertės, nes kiekvieną sezoną mes galėjome rinktis sodinti skirtingas kultūras. Naudodamiesi šiais kompiuterizuotais derliaus kontrolės prietaisais, galime tiksliai pasakyti, kurios kultūros geriausiai auga kuriose dirvose."

Anksčiau Wagneris turėjo gyventi esant žemės ūkio centrinei planavimo sistemai. Informacija nutekėdavo jam iš viršaus. Jis pasirinkdavo kultūras, kurias rekomenduodavo sėklas pardavinėjančios bendrovės. Bet bendrovės tegalėjo nustatyti, kurios viduti-

niškos rūšys geriausiai tiks tokiame vidutiniškame ūkyje kaip jo. Jų rūšys visiškai nebuvo pritaikytos kiekvienam jo ūkio hektarui. Turėdamas informaciją apie savo ūkį, Wagneris galėjo dekoncentruoti ir „demokratinti" savo laukus. Jis galėjo taikyti sprendimus ir informaciją kiekvienam hektarui ir tiksliai pasakyti, kokia kultūra, koks vandens kiekis ir kokia trąša kiekvienam hektarui tiko labiau, kad duotų didesnį derlių, atsižvelgiant į jo ypatingą dirvožemį, drėgmę ir žemės nuolydį. Be to, jis galėjo užprogramuoti (centralizuoti) visą tą informaciją savo trąšų barstytuve, o paskui susieti tą barstytuvą su palydovu. Veikiant tai sistemai, jis galėjo ramiai važiuoti per cukrinių runkelių lauką, o palydovas fiksavo, kuriame hektare jis buvo, programa fiksavo, kiek trąšų reikia tam ypatingam hektarui, o trąšų barstytuvas automatiškai paskirstydavo tikslų nitratų kiekį (daugiau vienose vietose, mažiau – kitose) – kiek tam ypatingam hektarui reikėjo. Tai sutaupydavo trąšų (tai gerai aplinkai) ir nepaprastai padidino pajamas (o tai buvo gerai jo piniginei).

„Užuot dirbę su informacija iš centralizuoto bendro fondo, kuris buvo pagrįstas krašto vidurkiu vidutiniškam ūkininkui, galėjome viską pritaikyti sau, – sakė Wagneris. – Mokestis už mokslą buvo didelis. Mums tai buvo didelė investicija. Bet dabar ji atsiperka. Kalbėkime atvirai, mes konkuruojame su kaimynais ir mums reikia pranašumo. Visi turi tuos pačius traktorius, tuos pačius kombainus, tą pačią žemę, tą patį vandenį, todėl vienintelis dalykas, kuris gali išskirti tave iš konkurentų, dabar yra žinios."

Wagneris dabar daugiau dalykų gali pavesti savo darbuotojams, o pats sutelkti dėmesį į pagrindinę strategiją, kuri daro jo ūkį didesnį, kad pats rytų kitus, o ne leistųsi ryjamas.

„Mes samdome dirvožemio pavyzdžių atrinkėjus, kad jie į mūsų duomenų bazę įvestų kai kurią pagrindinę reikalingą informaciją. Praeityje jie tik atvykdavo, paimdavo atsitiktinių mėginių iš lauko ir pasakydavo, ką jūs turite. Dabar atvirkščiai. Kadangi aš

daugiau žinau apie savo laukus, galiu pasakyti dirvožemio pavyzdžių atrinkėjams, kur tiksliai imti mėginius, o jie pasinaudoja GPS palydovu, kad patektų tiksliai į tas vietas. Jeigu laukuose ieškau vienodų plotų toms pačioms kultūroms auginti, galiu jiems pasakyti, kur tikrinti. Tai reiškia, kad aš daugiau dalykų galiu pavesti kitiems ir gaunu tokią pat gerą informaciją, kokią gaučiau, jeigu pats tai daryčiau. Tai leidžia man sutelkti dėmesį į plėtimąsi. Bet vienintelis būdas plėstis ir dar būti pelningam – tai būti sumanesniam. Jei galėsiu savo bankininkams parodyti šiuos poslinkius, jie labiau norės paskolinti man pinigų, kurių reikia norint plėstis."

Wagneris vis dar yra vadinamojo „tikslaus ūkininkavimo" pradininkas. Dauguma jo kaimynų vis dar abejoja. „Aš manau, kad jei tėtis būtų gyvas, jam būtų buvę įdomu, bet jis niekada nebūtų pritaręs, kad taip greitai pasuktume šiuo keliu, – sako jis. – Bet kadangi mes neturime jokio didelio viršininko, esame truputį atviresni naujoms idėjoms. Tikslaus ūkininkavimo bendruomenė vis dar gana maža, todėl mes vienas su kitu palaikome ryšį internetu. Dabar turime tikslaus ūkininkavimo šalininkų diskusijų svetainę, kur dalijamės sunkumais ir sprendimais."

Tai, kas tinka ūkininkui Minesotoje, tinka ir Jerry Portnoy trisdešimt penkių žmonių bendrovei *Valley Lighting, Inc.* Baltimorėje.

„Mes esame komercinio apšvietimo įrenginių platintojai, – 1999 m. man paaiškino Portnoy. – Elektros rangovams ir statytojams tiekiame medžiagas dideliems komerciniams projektams ir konkurso tvarka, ir sutartinėmis kainomis. Mes pasiūlome kainą, projektuojame ir sudarome sąmatą – darome viską, ko reikia, kad mūsų statytojai ir rangovai būtų ramūs dėl apšvietimui išleistų pinigų. Mums sekasi tik tada, kai pridedame vertės užsakovų verslui. Galbūt paklausite, kaip apšvietimo bendrovė prideda vertės? Mes tai darome jums suteikdami pigiausius apšvietimo sprendimus ir paslaugas, kad ir kokie būtų jūsų reikalavimai."

Tačiau dešimtojo dešimtmečio pradžioje, tuoj po to, kai Berlyne griuvo siena, Portnoy pastebėjo, kad jo rinka staiga keičiasi.

„Tartum kažkas būtų nuleidęs akliną užuolaidą ir būtų pasibaigusi epocha, – sakė jis. – Mūsų klientai pasidarė kur kas reiklesni. Vyrukai, kurie akimirksniu pažadėdavo mums darbus, staiga nustojo žadėti; vyrukai, kurie tardavosi tik su mumis vienais, staiga ėmė reikalauti, kad kainas siūlytų visi ir bet kas. Mano pardavėjai ėmė man sakyti: „Mes negalime gauti užsakymų, konkurencija smarkiai sustiprėjo, o kai gauname užsakymus, negauname pelno". Aš ėmiau justi, kad mūsų bendrovei gresia pavojus, bet mes nesupratome, kas vyksta. Kaip jūs pasakytumėte, ant mūsų virto Berlyno siena, o mes to nežinojome."

Reaguodami į šias aplinkybes, Portnoy ir jo verslo partneris nusprendė truputį apsitvarkyti. Jie atidėjo į šalį piniginį fondą – 100 000 JAV dolerių, – kuris leistų jų pardavėjams sudaryti sandorius už pusę jų įprastos pelno maržos. Taip, pavyzdžiui, jei pardavėjas sudarydavo sandorį už mažesnę negu įprasta bendrovės pelno marža, skirtumą jis galėjo pasiimti iš šio piniginio fondo.

„Aš stengiausi štai ką padaryti, – sakė Portnoy, – suvokti, kaip mums pasidaryti daug greitesniems ir veiksmingesniems, ir suprasti, kas darosi rinkoje. Prisiimdamas šias sutartis, pajėgčiau suprasti, ar mes galime pirkti žaliavas, veiksmingai jas naudoti ir toliau aptarnauti klientus (viskas mažesnėmis išlaidomis) ir dar gauti pelno. Na, atsitiko juokingas dalykas. Pagrindiniai mano darbuotojai sugebėjo gauti tiek pat dolerių pelno kaip anksčiau, neįsdami į 100 000 JAV dolerių fondą. Jiems tai buvo savotiškas garbės reikalas. Niekas nenorėjo lįsti į fondą. Jiems teko daug sunkiau dirbti, kad jų padėtis nesikeistų, bet daugelis jų tai įstengė, bent jau trumpam. Tačiau turiu pasakyti, kad mano žmones labai nustebino tai, kaip su jais elgėsi jų klientai. Atėję iš devintojo dešimtmečio pabaigos, mes visi manėme, kad esame šulai, ir staiga – še tau, žmonės ėmė žiūrėti į mus taip, tartum būtume tik kažkokia

paprasta prekių tiekimo firma. Mes toliau didinome vertę, bet mūsų klientai to netgi nepripažindavo. Jie sakė: „Taip, jūs teikiate geras paslaugas, bet kas iš to?" Jie mokėjo pinigus, todėl tardavosi tik su tokiu, kuris prašė mažiau pinigų. Visa statybos pramonė darėsi prekė, niekas nebeturėjo jokių garantijų. Dešimtojo dešimtmečio viduryje mano pardavėjai vis dažniau prasitardavo, kad ketina leisti kai kurioms senoms sutartims nutrūkti. Visi jie skundėsi, kad negali sudaryti tokių gerų sandorių kaip anksčiau, nes norėdami uždirbti tą pačią pinigų sumą, jie turi siūlytis į kur kas daugiau darbų, kad tik gautų vieną iš jų, taigi jie turėjo mažiau laiko išnagrinėti kiekvieną darbo komponentą ir tiksliai suprasti, kur glūdi doleriai ir galimybės. Atminkite, kad kainos siūlymo paslaptis yra informacija ir žinios. Juo daugiau suprantate apie darbą ir įvairias jo sudedamąsias dalis, tuo drąsiau galite siūlyti kainą, kuri vis dėlto jums leidžia gauti pelno maržas, būtinas išlikti."

1994 m. Valley Lighting vis dar neprarasdavo pinigų, bet daug mažiau jų uždirbdavo. Prasidėjo MIDS. Buvo aišku, kad finansų, technologijų ir informacijos demokratėjimai iš esmės pakeitė Portnoy verslo aplinką ir pavertė prekėmis daugybę dalykų, kurie praeityje nebuvo prekės.

„Todėl ėmiau dairytis po savo verslą ir suvokiau, kad labiausiai pasigendame informacijos, – sako Portnoy. – Mes neturėjome tiek informacijos ir žinių, kad išliktume šioje rinkoje. Savo klientams žadėdavome, kad tvarkydami jų apšvietimo poreikius visada pridėsime daugiau vertės jų projektui, negu ėmėme už paslaugas. Jei jus varžė sąmata, galėjome rasti būdą suteikti jums devyniasdešimt procentų apšvietimo išvaizdos ir nuotaikos, kurios jūs norėjote, už septyniasdešimt procentų kainos – kitaip negu mūsų konkurentai, kurie jums suteiktų tik septyniasdešimt procentų jūsų norėtos nuotaikos už septyniasdešimt procentų kainos. Aš žinojau, kad šioje naujoje aplinkoje turiu susigrąžinti tą vertės pridėjimo strategiją."

Taigi Portnoy ėmėsi radikalių pertvarkymų. Jis pasamdė programinės įrangos konsultantą ir išleido 20 000 JAV dolerių, kad išsiaiškintų, ar rinkoje yra kokia nors programa, kuri galėtų padaryti jo bendrovę apsukresnę ir greitesnę, kad ji šioje naujoje rinkoje galėtų toliau teikti vertės pridėjimo paslaugą ir išvengtų virtimo preke.

„Po metų ar maždaug tiek trukusių paieškų negalėjome rasti programinės įrangos paketo, atitinkančio bent daugiau kaip pusės mūsų poreikių. Taigi nusprendėme sukurti nuosavą programinės įrangos paketą, – paaiškino Portnoy. – Aš nieko neišmanau apie programų rašymą. Bet du iš mano pagrindinių apšvietimo darbuotojų buvo savamoksliai kompiuterininkai, kuriems tokie programinės įrangos dalykai buvo tik hobis. Pasamdžiau profesionalų programuotoją. Jis dirbo su mano žmonėmis ir drauge sukūrė sistemą, kuri gali būti taikoma būtent taip, kaip, mūsų manymu, turėtų eiti verslas. Aš nežinau, kaip jie tai padarė. Mano darbas buvo tiesiog patvirtinti sąmatos dolerius. Tačiau man tai buvo didelė auka. Galų gale tai kainavo 350 000 dolerių. Bet išgelbėjo mūsų verslą. Jie sukūrė programą, kuri padėjo kiekvienam mūsų pardavėjui ir vertintojui daugiau suprasti apie kiekvieną darbo komponentą. Paskui ji jiems leido kur kas veiksmingiau ir greičiau sudaryti paraiškas ir numatomas kainas tiesiog pildant blankus, kuriose, kaip mes žinojome, buvo svarbūs kintami dydžiai. Dar svarbiau tai, kad visa sistema veikia kaip nedaloma visuma, todėl pirminės numatomos kainos automatiškai virsta pirkimo užsakymais, o pirkimo užsakymai automatiškai virsta pristatymo informacija ir sąskaitų rašymu bei priežiūros tvarkymu. Visą tą informaciją galima parodyti viename ekrane, kad žmonėms nereikėtų sustoti ir kiekvieną pakopą atlikti atskirai. Ta pati informacija, kartą įvesta, dabar vėl naudojama. Kai pradėjome, naudojomės tik autonominiais kompiuteriais. Bet dabar esame asmeniniais kompiuteriais besiremiantis tinklas, todėl visi reikalai mūsų bendrovė-

je integruoti. Per pirmus šešis 1998 metų mėnesius mūsų pardavimai ir pelnas išaugo trisdešimt trimis procentais, esant tam pačiam žmonių skaičiui. Kai trečdaliu išplečiate savo verslą su tais pačiais žmonėmis, reiškia, kad su daugiau žmonių jūs iš tiesų galite išplėsti verslą. Šioje aplinkoje, kur laimėtojui atitenka viskas, jūs turite tapti didesnis, apsukresnis, greitesnis už varžovą arba pasitraukti iš kelio. Aš nežinau, ar to visada laikomasi, bet žinau, kad man suteikta galimybė išlikti iki kitos fazės – kol kas nors pasidarys veiksmingesnis."

„Kaip tai pakeitė jūsų, kaip vadovaujančio darbuotojo, darbą?" – paklausiau Portnoy.

„Atvirai kalbant, dabar mažiau žinau, kas vyksta apačioje, bet tai manęs netrikdo. Pavedžiau savo žmonėms, turintiems daugiau informacijos, priimti sprendimus. Mano pardavėjai gyvena ne iš komisinių. Jie dirba kaip komanda, todėl gali bendrauti ir nelenktyniauti tarpusavyje. Jie žino, kad jei bendrovė uždirbo pinigų, jie irgi uždirbs. Tai iš tiesų skatina dalytis informacija. Dabar jie visi turi daugiau informacijos ir daugiau galios. Jie patys gali nuspręsti, kuriuos darbus jau laikas baigti, kurie duos didžiausią bendrąjį pelną ir kuriuos bus lengviausia atlikti. O kas svarbiausia – su nauja programine įranga dabar jie turi laiko mąstyti. Tai daug svarbiau, negu visą dieną darbuotis kalkuliatoriais. Dabar jie gali vadovauti verslui, užuot leidęsi, kad verslas vadovautų jiems. Tartum visi jie būtų atskiri pelno centrai – kiekvienas turi savo verslą, – o mano darbas – laikyti juos kartu ir suteikti reikiamą paramą bei reikiamas priemones daryti tai, ką jie daro geriausiai."

Atsakomybė prasideda čia.

Pagaliau naujausią strategiją išgyventi Berlyno sienos griuvimą – tą, apie kurią jūs daugiausia girdėsite ateinančiais metais – galima apibendrinti 1999 metų *Computer Sciences Corporation* skelbimu. Skelbimo antraštė klausė: „Ar dar ilgai lauksite el. verslo?" Tekstas

skamba taip: „Kiekviename versle yra milžiniška verslo proga. Galia judėti greičiau. Galia siekti toliau. Galia pretenduoti į geriausią vietą naujoje el. ekonomikoje. Bet laukiate per ilgai, ir progos baigiasi".

Devintajame dešimtmetyje internetas buvo naujovė. Dešimtajame jis buvo naudinga technologija. Iki naujojo tūkstantmečio jis buvo būtinas verslo įrankis. Štai kodėl 2000-aisiais Volstrite kiekvienos bendrovės klausdavo to paties: koks jūsų IQ? Koks jūsų interneto koeficientas? Kiek jūs supratote, kad internetas ne žaislas arba tik naudingas jūsų darbo priedas, bet būtina priemonė tvarkant reikalus su klientais, tiekėjais ir kitomis bendrovėmis? Juk internetas, pastebėjo Alanas Greenspanas, dabar bendrovėms padeda akimirksniu gauti informaciją apie rinkoje besikeičiančius skonius, prekių atsargas ir kiekvieno gaminio vietą gamybos grandinėje. Tai savo ruožtu gali jiems leisti nusikratyti didelėmis prekių atsargomis, nereikalinga įranga ir darbuotojais, užtat gali juos apginkluoti detalia informacija, patobulinti gaminius pagal ypatingiausius klientų poreikius bei troškimus. Ėmus tai įsisąmoninti vis didesniam bendrovių skaičiui, gimė visai nauja profesija. Aš ją vadinu interneto daktaravimu. Interneto daktarai yra bendrovės, panašios į *Computer Sciences Corporation*. Jie yra 911 numeris, kuriuo vadovaujantis darbuotojas skambina, kai vieną rytą pabudęs pamano: „O, Dieve, šitas internetas tikrai yra! Ką jis gali padaryti mano verslui ir kaip man išlikti?"

Alanas S. Cohenas yra vienas iš pirmųjų interneto daktarų. Interneto medicinai jis yra tas, kas žmonių medicinai buvo Hipokratas. Jis vadovauja komandai, užsiimančiai telekomunikacijų bendrovių interneto daktaravimu *Cisco Systems*. Ši firma ne tik pati kuria internetą, bet ir susikūrė apie internetą. Kai kokia nors bendrovė surenka „911-padėkite-man-pasiruošti-el.", būtent Alaną Cohenį *Cisco* siunčia nustatyti diagnozę ir išrašyti kokių nors vaistų. Jis dirba vadovaudamasis teorija, jog nors ir yra didžiulė technolo-

gijų pardavimo rinka, milžiniška rinka yra ir bendrovių mokymas kaip ja naudotis, norint veiksmingiau bendrauti su klientais, tiekėjais ir savimi.

„Pirmas akstinas bendrovės vadovaujančiam darbuotojui išsikviesti el. daktarą yra baimė, – baimė, kad jo pagrindiniam verslo modeliui grasina el. prekyba, – aiškino Cohenas. – Taigi aš esu interneto daktaras. Jis patarinėja keliomis pakopomis. Prasti daktarai gydo tik simptomus. Geri daktarai gydo priežastis. Kartais bendrovė ateina pas mus ir sako: „Jaučiuosi prastai. Aš noriu daugiau parduoti internete. Padėkite man pasinaudoti internetu, kad daugiau parduočiau". Pirmiausia pasakyčiau: „Na, priežastis, kad jūs nesijaučiate gerai ir priežastis, kad jūs neparduodate internete daugiau, yra ne tik tai, jog neturite jokios mažmeninės prekybos internete strategijos. Akimirkai pamirškite el. prekybą. Visi jūsų darbuotojai dirba neveiksmingai ir jūsų santykiai su tiekėjais neveiksmingi. Jums teks pradėti naudotis internetu. Paskui galėsime pasikalbėti apie el. prekybą".

Daugelis vadovaujančių darbuotojų, kurie pas mus atėjo ieškoti atsakymų, interneto arba informacinių technologijų niekada nelaikė pagrindinėmis verslo funkcijomis, – pridūrė Cohenas. – Buvo įprasta bendroves dalyti į dvi pagrindines dalis – vyrukus, kurie gamina ir parduoda daikčiukus, ir visus kitus. Internetą ir informacines technologijas tradiciškai tvarkė „visų kitų" skyrius. Jis buvo laikomas atskirai nuo vyrukų, kurie gamina ir parduoda. Daugybėje bendrovių VIP [vyriausiojo informacijos pareigūno] pareigų pavadinimas iš tiesų reiškė „karjera baigta". Į informacines technologijas buvo žiūrima tik kaip į išlaidas, o išlaidas reikėjo išlaikyti mažas. *Cisco* mes pradedame laikydamiesi visiškai kitokio požiūrio ir kitus raginame pradėti taip pat. Kai mūsų 911 numeriu paskambina vadovaujantis darbuotojas, stengiamės jam pateikti kai kurias pagrindines integruotas taisykles. Aš išvardyčiau jas taip:

Pirma taisyklė: kad sektųsi el. versle, jūs turite būti el. verslas. Jūs ne tik prijungiate internetą. Reikia, kad jis sugertų viską, ką jūs darote. Pradėkite atsikratydami visų popierių. Daugiau jokių popierių. Atsiprašau. Jei norite pasikalbėti su manimi, turite tai daryti el. paštu ir internetu. *Cisco* dabar didžiumą savo įrangos parduoda internetu. Klientai tiesiogiai užsisako *Cisco* svetainėje. Taip sumažėja klaidų, kurios neišvengiamai atsiranda, kai kas nors užrašo kito užsakymą popieriuje, o paskui įveda jį į kompiuterį. Daugelio užsakymų, kurie ateina į *Cisco*, niekada nepaliečia žmonių rankos, jie nuplaukia į jos svetainę ir gamyklas. Žmonės, kurie užrašinėdavo užsakymus ir įvesdavo juos į kompiuterį, dabar gali sutelkti dėmesį į klientų aptarnavimą ir sužinoti apie naujus jų poreikius. *Cisco* tiekėjai irgi gali matyti šiuos užsakymus, todėl į *Cisco* gamyklas gali pristatyti reikiamų detalių, nebereikia laikyti daugybės atsargų. Be to, savo svetainėje *Cisco* įdėjo kiek galima daugiau pagalbos klientams. Taip klientai gali patys susirasti atsakymus į nesudėtingus klausimus, o *Cisco* labiausiai prityrę inžinieriai gali labiau sutelkti dėmesį į sudėtingus diegimo klausimus ir priežiūrą. Laikas švaistomas, jei jis leidžiamas kam nors kitam, o ne itin klientui pritaikytam aptarnavimui ir jo malonumui.

Be to, *Cisco* darbuotojų išlaidos ir išmokos matyti tiesiogiai, o darbuotojams prireikia tik minutės įvesti duomenis apie išlaidas ir išmokas. Jų išlaidos padengiamos per dvi dienas pateikus jas bendrovės intraneto sistema. Neseniai *Cisco* nupirko mažą ką tik įsteigtą bendrovę. Išsiuntėme komandą jos inspektuoti. Paskui el. paštu išsiuntinėjome tarnybinį pranešimą visiems pagrindiniams vadovaujantiems darbuotojams, kodėl norime ją pirkti. El. paštu išsiuntinėjome ir trumpą bendrovės aprašymą. Visa tai aptarėme el. paštu ir priėmėme galutinį sprendimą viename vadovaujančių darbuotojų posėdyje, vykusiame akis į akį. Pasirinkome šią strategiją iš dalies dėl to, kad pradėjome taip sparčiai plėstis, jog nebespėjome samdytis žmonių. Todėl vieną verslo funkciją perkėlėme tinklams,

kur klientai ir tiekėjai, vadybininkai ir nauji darbuotojai, pardavėjai ir gamybos inžinieriai – visi tiesiogiai gali pasiekti informaciją ir vienas kitą. Tada popierius mūsų nebedomino."

Viduje *Cisco* yra taip sujungta kompiuteriais – vadovavimas, gamyba, sąskaityba ir pardavimas, – jog nebereikia laukti ketvirčio pabaigos, kad išsiaiškintum, kur ji yra, ir pamatytum, kurie skyriai uždirba pinigus, o kurie viršija biudžetą. Bendrovė yra taip sujungta, kad gali atlikti apskaitą per valandą – bet kada panorėjusi.

Antra taisyklė, pasak Coheno, tokia: padarykite vadovaujantį darbuotoją savo interneto evangelistu. Padarykite jį atsakingą už el. prekybos sėkmę. Žmonės klauso tik viršininko. Jei viršininkas iš tiesų neįsipareigoja pasitelkti interneto verslui, tokiu atveju nekvaršinkite galvos. Jackas Welchas *General Electric* liepė kiekvienam savo vadybininkui iki tam tikro laiko turėti interneto strategiją. Tai atėjo kaip nurodymas iš viršaus, genamas baimės, ką internetas gali padaryti jų verslui. Bendrovių nusistatymai tikrai keičiasi tiktai iš viršaus į apačią. „Tu, kaip interneto daktaras, turi atpažinti vadovaujantį darbuotoją – permainų atstovą, manantį, kad jo karjeros sėkmė susijusi su el. plėtra, – sakė Cohenas. – Jei viršininko požiūris yra toks: „Paimkite šitą šlamštą iš mano lėkštės, kad tik galėčiau likti savo kaimo klubo narys", – jums su tuo vyruku nepakeliui. Jums reikia vyruko, kuris trokšta sukurti naują pajamų srautą ir pakeisti visą bendrovę.

Trečia taisyklė: visiems ir visada leiskite prieiti prie visko. Jums reikia laisvai prileisti visus prie informacijos tam, kad jūsų darbuotojai, tiekėjai ir klientai galėtų patys apsitarnauti. Kai žmonės gali apsitarnauti patys, jie apsitarnaus. Kai klientas pats užsako ir gali sekti užsakymą, sistemoje įtaisomi visokie veiksmingumai ir greičiai. Esama daug didesnės tikimybės, kad užsakymas bus užrašytas teisingai, jei klientas pats tai padarys. Vidutinis klientas prie mūsų svetainės užsakymų jungiasi kas antrą dieną. Jie gali tučtuojau ir tiesiogiai šiek tiek patenkinti informacijos poreikį. Dar

daugiau, klientai ne tik prašo mūsų daikčiukų, bet tiesiogiai pasako apie mūsų gaminius, todėl ir mes, ir kiti *Cisco* klientai galime apie tai sužinoti.

Ketvirta taisyklė: pratinkite ir skatinkite savo klientus ir darbuotojus naudotis pasauliniu tinklu. Kai klientas skambina į mūsų centrą, telefonininkas čia jam pasakys: „Ar žinojote, kad jūs galite pamatyti viską, ko ieškote, arba gauti atsakymą į tą klausimą iš karto, nelaukdami telefonininko?" Mes turime savo universitetą naujiems darbuotojams ir klientams mokyti ir esamų darbuotojų meistriškumui kelti. Būsimi darbuotojai irgi gali čia užsukti, sužinoti apie *Cisco* ir pamąstyti, ar jie nori čia dirbti. Juo daugiau pamokų, paverčiamų elektroniniais kursais, pateikiama internete, ir juo daugiau klientų patys apsitarnauja *Cisco* svetainėje, o ne skambina telefonininkui, tuo daugiau žmonių *Cisco* gali aptarnauti pigiau.

Cisco pakeitėme premijų sistemą – kad vadybininkas gautų premiją, jis kiekvienais metais turi įrodyti, jog su mažesniu žmonių skaičiumi padaro daugiau, o vienintelis būdas tai padaryti – pasitelkti internetą. Šiandien į maždaug aštuoniasdešimt procentų *Cisco* klientų ir tiekėjų klausimų atsakoma tiesiogiai. Taigi dabar nuveikiame daugiau negu bet kada ir su mažiau darbuotojų. Be to, kiekvienas prekiautojas, turintis reikalų su *Cisco*, juos tvarko internete. Jei norite būti mūsų HMO, parduoti mums popierines lėkštes arba tualetinį popierių, arba kompiuterius, jums reikia savo katalogą prijungti prie mūsų tiesioginės pirkimų sistemos, kad galėtume iš jo užsisakyti vienu bakstelėjimu ir vienu bakstelėjimu palyginti kainas. Mes nesinešiojame jokių katalogų. Atminkite, čia nebėra popieriaus. Išmeskite jį visą. Jūs nebegalite su manim bendrauti popieriumi."

Štai įmonė kuria interneto strategiją. Coheno grupė yra sukūrusi keletą testų, kad išsiaiškintų, kaip jai sekasi. Jis vadina juos „el. verslo cholesterolio tyrimais". Jie mėgina nustatyti bendrą kompanijos interneto pasirengimą. „Po metų ieškome išmatuojamų poky-

čių, – sako Cohenas. – Pavyzdžiui, kaip pagerėjo vieno darbuotojo veiksmingumas? Ar gaunate daugiau dirbdami su tuo pačiu kolektyvu? Paskaičiavome, kad nukreipdami visą savo verslą į internetą, per 1996 ir 1999 metus sutaupėme 1,5 mlrd. dolerių. Ar klientai labiau patenkinti? Ar jie pastebėjo, kad dabar su jumis daugiau bendrauja internetu ir ar jiems tai patinka? Ar pagerėjo jūsų rinkos dalies rodiklis? Ar sugebėjote sumažinti savo prekių atsargų gabenimo išlaidas, nes bendraujate dažniau ir skaidriau tiek su savo klientais, tiek su tiekėjais? Ar internetas suteikė galimybę jūsų klientams daug lengviau užsisakyti daiktus iš manęs ir todėl labiau patenkintas ne tik tas klientas, bet ir kas nors, kas užsisako daugiau daiktų – daiktų, apie kuriuos jis niekada netgi nežinojo, kad mes jais prekiaujame? Ar padidėjo vieno pardavėjo našumas? Ar mano žmonės laimingesni ir ar mes esame daugiau verta bendrovė – ar rinka pripažino veiksmingumo pažangą dėl mūsų gebėjimo vykdyti interneto strategiją?"

Kitaip tariant, ar rinka pripažino, kad jūsų bendrovė sukūrė strategiją pergyventi Berlyno sienos griuvimą?

Mėginimas saviškai negrabiai pergyventi sienos griuvimą buvo Kinijos valdžios kaimo rinkimai, net jeigu pusė jų buvo fiktyvūs. Jie mėgino suversti atsakomybę ir sprendimų priėmimą vietos valdžiai, nes Pekinas nusprendė, kad vienintelis būdas spręsti ekonominius kaimo klausimus – leisti kaimo gyventojams surengti savo kaimų seniūnų rinkimus ir patiems priimti daugiau sprendimų. Autoritariniai Kinijos vadovai tikėjosi, kad šie rinkimai iškels geresnių vietos vadovų, kurie geriau supras kaimo poreikius ir padėtį, sugebės sukrusti, o geriausia būtų, kad jie patys sukurtų vietines ekonomikas. Tai buvo jų būdas dekoncentruoti valdžią ir sprendimų priėmimą – ne politinėje srityje, o ekonominėje.

Surengti tokius vietos rinkimus nepakaks, norint išlaikyti tokį Kinijos ekonomikos augimą, kokio jai reikia. Tai pareikalaus kur kas

didesnės valdžios dekoncentracijos. Bet aš esu įsitikinęs, kad tai buvo būtina pradžia, ir kinų kaimiečiai taip pat buvo tuo įsitikinę.

Beje, aš taip ir nepapasakojau, kas laimėjo Gudzialingdzi kaimo seniūno rinkimus. Mes sėdėjome ten valandų valandas, kol klasės lentoje skaičiavo balsus. Niekada nepamiršiu to reginio – kaimiečiai, susigrūdę tarpduryje ir prisispaudę prie langų, stebi, kaip kiekvienas balsas užrašomas kreida. Nepaisant apeliavimo į moteris, Liu Fu pralaimėjo tuometiniam vadovui. Kai kurie iš mūsų vėliau pasikalbėjome su Liu Fu. Jis sakė, kad jam liūdna pralaimėti, bet jis yra matęs blogesnių dalykų. Daug blogesnių. Per Kultūrinę revoliuciją jis buvo ištremtas, o dabar, po dvidešimties metų, kandidatuoja į kaimo seniūnus (rinkimuose, stebimuose komandos iš Jungtinių Valstijų).

Paklaustas, ar jis Kultūrinės revoliucijos metu kada nors buvo praradęs viltį, atsakė kinų patarle: „Jokia ranka negali uždengti saulės".

6. Auksiniai tramdomieji marškiniai

„Dar metus ar porą būsime supančioti tramdomųjų marškinių. Naujajai vyriausybei reikės būti labai atsargiai."

Umar Juoro, buvusio Indonezijos ministro pirmininko B. J. Habibie patarėjas ekonomikos klausimais, apibūdindamas The New York Times, *kaip mažai Indonezijos vyriausybė teturi galimybių manevruoti ekonomikos fronte, nes jei tik pasielgia neapgalvotai, ją triuškina TVF ir pasaulinės rinkos. 1999 m. lapkričio 23 d.*

Kai stebėjau rinkimus Kinijos kaimuose ir drauge su vertėju bastėmės po Heng Dao kaimelį, užsukome pas ūkininku tapusį mechaniką, kuris kieme laikė žąsis ir kiaules, užtat mūrinėje trobelėje turėjo stereoaparatūrą ir spalvinį televizorių. Mano vertėjas, Ame-

rikoje besimokantis kinas, atkreipė dėmesį į tai, ko niekada nebūčiau pastebėjęs – aplinkui nematyti garsiakalbių. Mao valdymo metais Komunistų partija „brigadose" – taip vadinti kaimeliai – įrengdavo garsiakalbius, iš kurių griaudėdavo propaganda ir kiti darbininkus raginantys pranešimai. Paklausėme šeimininko, kur dingo garsiakalbis.

„Pernai jį nukabinome, – atsakė kaimietis. – Niekas nebenorėjo jo klausytis. Dabar turime stereoaparatūrą ir televiziją." Kaimietis nepasakė, kad jam nėra reikalo klausytis Pekino ir Komunistų partijos pranešimų, nes žino, kas tai yra, bet tai ne Pirmininko Mao mokymas. Iš jų ateidavęs vienintelis pranešimas buvo kur kas paprastesnis: „Viskas tavo rankose. Gauk darbą. Siųsk pinigus".

Prieš kelis mėnesius lankiausi Tailande ir mačiau, kaip Tailando bičiuliška kapitalistiška ekonomika staiga ima nenumaldomai ristis žemyn. Susitariau dėl interviu su Sirivatu Voravetvuthikunu, tailandiečiu nekilnojamojo turto statytoju, kuris bankrutavo dėl Tailando ekonominio kracho. Jis ir jo žmona buvo tapę tipiškais Tailando krizės pavyzdžiais, nes nusprendė verstis pardavinėdami sumuštinius, kad sudurtų galą su galu. Šioji kitados pasiturinti pora išsinuomojo laisvą plotą Bankoko centre, su buvusiais savo darbuotojais suorganizavo sumuštinių gamybą ir pradėjo po Bangkoko gatves nešioti šviežius sumuštinius su sūriu ir kumpiu. Duoti interviu Sirivat atvyko pasirišęs ant kaklo geltoną dėžę – lyg koks sumuštinių pardavėjas į Amerikos beisbolo varžybas. Vis dėlto iš mūsų pokalbio labiausiai įsiminė, kad jo balse nesijautė nė lašo kartėlio, o juo labiau – kandžios rezignacijos. Jo pagrindinė mintis – Tailande netvarka. Žmonės tai žinojo. Jiems reikėjo susiveržti diržus; daugiau nebuvo ką pasakyti. Paklausiau, ar jis nepyksta? Ar iš pykčio, kad buvo sužlugdytas, nenori pulti deginti valdžios pastatų?

Ne. Sirivat paaiškino: „Žlunga komunizmas, žlunga socializmas, taigi belieka kapitalizmas. Grįžti į džiungles nenorim, mes

norim aukštesnio gyvenimo lygio, todėl reikia padaryti, kad kapitalizmas veiktų, nes pasirinkimo nėra. Turime tobulėti ir laikytis pasaulio taisyklių... Išgyvena tik gebantys konkuruoti. Turbūt prireiks nacionalinės vienybės vyriausybės, nes našta tokia sunki".

Po kelių mėnesių Vašingtone klausiausi paskaitos, kurią skaitė Anatolijus Čiubaisas, žlugusių Rusijos ekonomikos reformų ir privatizavimo kūrėjas. Čiubaisas buvo atvykęs į Vašingtoną žūtbūtinai prašyti TVF didesnės paramos Rusijai, tačiau tuo metu Rusijos Dūma, arba parlamentas, kurioje vis dar vyravo komunistai, priešinosi TVF sąlygoms. Be to, Dūma laikas nuo laiko vis paskelbdavo Čiubaisą išdaviku ir užsienio agentu už nuolaidžiavimą TVF reikalavimams, kad Rusija radikaliai reformuotų savo ekonomiką pagal laisvosios rinkos reikalavimus. Paklausiau Čiubaiso, kaip jis reaguoja į kritiką, o jis atsakė: „Gerai, – sakau jiems, – Čiubaisas yra CŽV ir TVF šnipas. Bet ar turite kuo jį pakeisti? Ar turite kokių nors alternatyvių idėjų?" Pasak Čiubaiso, jokių aiškių atsakymų jis nesulaukia, nes alternatyvos komunistai neturi.

Po kelių mėnesių lankiausi Brazilijoje, kur ėmiau interviu iš Fabio Feldmanno, buvusio San Paulo aplinkos sekretoriaus, ir Brazilijos federalinio parlamento deputato, dalyvaujančio perrinkimo kampanijoje. Jo įstaiga dūzgė it bičių avilys, prigrūsta kampanijos talkininkų, užversta reklaminiais plakatais ir kitais atributais. Feldmannas – liberalas, tad užklausiau apie šiandieninių Brazilijos politinių debatų esmę. Jis atsakė: „Kairieji [ideologai] Brazilijoje prarado pozicijas. Federalinės vyriausybės išbandymas – darbas ir užimtumas. Tenka sukurti *ir* paskirstyti pajamas. Kokia kairiųjų programa? Jie neturi pasiūlymų, kaip sukurti pajamas, jie tik žino, kaip paskirstyti".

Ką mums sako šios istorijos? Kai devintojo dešimtmečio pabaigoje šie trys demokratėjimai susivienijo ir nuvertė sienas, jie nuvertė visas svarbesnes laisvosios rinkos kapitalizmo alternatyvas. Nors žmonės ir kalbėtų apie laisvosios rinkos ir visuotinės integracijos

alternatyvas, nors ir atkakliai jų reikalautų, trečiojo kelio dabar nematyti. Tai labai skiriasi nuo pirmosios globalėjimo epochos. Devynioliktajame amžiuje ir dvidešimtojo pradžioje, kai per Europą ir Ameriką griaudėjo Pramonės revoliucija ir globalus finansų kapitalizmas, jų darviniškas žiaurumas ir „tamsūs šėtoniški fabrikai" pritrenkė daugybę žmonių. Jie sugriovė senąją tvarką ir senąsias hierarchijas, sukūrė milžiniškus pajamų skirtumus ir visiems darė spaudimą, tačiau kartu jie kūrė ir sparčiai augantį gyvenimo lygį tiems, kurie iš to galėjo susikurti sėkmę. Ši patirtis sukėlė baisybę debatų ir revoliucinių teorijų, nes žmonės stengėsi rasti būdų, kaip apsaugoti darbuotojus nuo žiauriausių tuometinio laisvosios rinkos kapitalizmo aspektų. Karlas Marksas ir Friedrichas Engelsas *Komunistų manifeste* taip apibūdino šią epochą: „Nuolatinis revoliucingas gamybos keitimas, nenutrūkstamas visų socialinių aplinkybių ardymas, amžina nežinia skiria buržuazinę epochą nuo visų ankstesnių. Visi pastovūs, sustingę santykiai su savąja senovinių ir gerbiamų prietarų ir pažiūrų palyda nušluojami, visi naujai atsiradę pasensta, dar nespėję sustabarėti. Visa, kas tvirta, išsisklaido orc, visa, kas šventa, išniekinama, ir galiausiai žmogus priverstas be iliuzijų pažvelgti į tikrąsias savo gyvenimo sąlygas ir į santykius su panašiais į save".

Pagaliau atėjo žmonės, kurie skelbėsi galintys laisvą rinką išvaduoti iš šių destabilizuojančių, sugyvulinančių laisvosios rinkos svyravimų ir sukurti pasaulį, kuris nebebūtų priklausomas nuo jokių varžtų nepripažįstančių buržuazinių kapitalistų. Jie turėtų vyriausybę, kuri centralizuotai viską planuotų ir finansuotų, kiekvienam darbuotojui paskirstytų pagal poreikius, o iš jo tikėtųsi indėlio pagal sugebėjimus. Tarp šių revoliucingų mąstytojų buvo Engelsas, Marxas, Leninas ir Mussolini. Iš centro planuojamos, nedemokratinės jų siūlomos alternatyvos – komunizmas, socializmas ir fašizmas, – padėjo nutraukti pirmąją globalėjimo epochą, kai buvo bandomos pasaulio scenoje nuo 1917 iki 1989 metų.

Apie šias alternatyvas tegalima pasakyti viena: *jos nenusisekė*. Šį nuosprendį paskelbė žmonės, patyrę jas savo kailiu. Taigi Europoje, Sovietų Sąjungoje ir Kinijoje žlugus komunizmui – ir visoms šią sistemą saugojusioms sienoms – žmonės, kuriems nepatinka darviniškas laisvosios rinkos kapitalizmo žiaurumas, dabar neturi kitos gatavos ideologinės alternatyvos. Kai iškyla klausimas, kokia sistema šiandien veiksmingiausia pragyvenimo lygiui kelti, istorinė diskusija baigiasi. Atsakymas – laisvosios rinkos kapitalizmas. Kitos sistemos gal ir pajėgia veiksmingiau bei nešališkiau dalyti ir skirstyti pajamas, bet nė viena negali gaminti tų skirstytinų pajamų taip veiksmingai, kaip laisvosios rinkos kapitalizmas. Dabar tai žino vis daugiau žmonių. Taigi, žvelgiant iš ideologinio taško, nebėra mėtinio šokolado traškučių, braškinių ledų, žaliųjų citrinų. Šiandien tėra tik laisvosios rinkos vaniliniai ledai ir Šiaurės Korėja. Pasitaiko įvairių laisvosios rinkos vanilinių ledų atmainų, ir savo visuomenę prie jų galite priderinti žengdami greičiau arba lėčiau. Tačiau jei norite aukštesnio pragyvenimo lygio pasaulyje be sienų, tai laisvoji rinka – vienintelė likusi ideologinė alternatyva. Vienas kelias. Greičiai skirtingi. Bet kelias vienas.

Kai šį faktą pripažįsta jūsų šalis, kai ji pripažįsta laisvosios rinkos dėsnius šiandieninėje globalioje ekonomikoje ir nusprendžia jiems paklusti, ji apsivelka tai, ką aš vadinu auksiniais tramdomaisiais marškiniais. Tie marškiniai yra šios globalėjimo epochos išskirtinis apdaras. Šaltajam karui tiko Mao kostiumas, Nehru švarkas, rusiški kailiniai. Globalėjimas teturi auksinius tramdomuosius marškinius. Jeigu jūsų šaliai jie dar nebuvo įtaisyti, tas greitai atsitiks.

Pirmąsyk siūti ir populiarinti auksinius tramdomuosius marškinius pradėjo Britanijos ministrė pirmininkė Margaret Thatcher 1979 metais – ji, būdama pirmoji auksinių tramdomųjų marškinių siuvėja, įeis į istoriją kaip viena iš didžiųjų antrosios XX amžiaus pusės revoliucionierių. Thatcher apsiaustą netrukus sutvirtino Ro-

naldas Reaganas Jungtinėse Valstijose devintajame dešimtmetyje, tramdomiesiems marškiniams ir jų taisyklėms suteikdamas šiek tiek realios krizinės masės. Į pasaulinę madą jie įėjo šaltojo karo pabaigoje, kai trys demokratėjimai nušlavė visas alternatyvias madas ir visas jas saugojusias sienas. Thatcher ir Reagano revoliucijos įvyko dėl to, kad šiose dviejose didžiosiose Vakarų ekonomikose gyventojų daugumos padarė išvadą, jog senieji valdžios vadovaujamos ekonomikos būdai tiesiog nesukuria pakankamo augimo. Thatcher ir Reaganas įstengė iš valstybės, iš aukštosios visuomenės advokatų bei iš tradicinės „Keyneso" tipo ekonomikos atriekti didelį gabalą ekonominių sprendimų priėmimo galios ir perduoti jį laisvajai rinkai.

Kad šalis įsitaisytų auksinius tramdomuosius marškinius, turi arba priimti auksines taisykles, arba atrodyti einanti jų link. Tai reikštų: privatų sektorių padaryti svarbiausiu savo ekonominio augimo varikliu, išlaikyti mažą infliaciją bei stabilias kainas, mažinti savo valstybės biurokratinį aparatą, išlaikyti kiek įmanoma subalansuotą biudžetą, o gal net perteklinį, naikinti ir mažinti tarifus importuojamoms prekėms, naikinti apribojimus užsienio investicijoms, atsikratyti kvotų ir šalies vidaus monopolijų, didinti eksporto apimtis, privatizuoti valstybės valdomas pramonės šakas ir komunalines įmones, panaikinti kapitalo rinkų reguliavimą, padaryti valiutą konvertuojamą, atverti tiesioginei užsienio nuosavybei bei investicijoms savo pramonės šakas, akcijų ir obligacijų rinkas; panaikinti savo ekonomikos reguliavimą kiek įmanoma labiau skatinant konkurenciją šalies viduje, kiek galima labiau šalinti vyriausybės korupciją, subsidijas ir „dėkingumo mokesčius", atverti savo bankų ir telekomunikacijų sistemas privačiai nuosavybei bei konkurencijai ir leisti savo piliečiams rinktis iš daugybės konkuruojančių pensijų galimybių ir iš užsienio valdomų pensijų bei savitarpio fondų. Sudurstę visus šiuos lopinėlius, turėsite auksinius tramdomuosius marškinius.

Nelaimė, šie auksiniai tramdomieji marškiniai visiems yra bene vienintelio dydžio. Todėl vienas grupes jie suvaržo, kitas sugnybia ir spaudžia visuomenę be perstojo modernizuoti savo ekonomines institucijas bei gerinti savo darbą. Jie žmones pralenkia pirmiau, negu šie spėja juos nusitraukti, ir padeda žmonėms juos pasivyti pirmiau, negu pramoksta juos teisingai vilkėti. Jie ne visada dailūs, švelnūs ar patogūs. Tačiau jie čia, ir šį istorinį sezoną yra vienintelis modelis ant pakabos.

Kai jūsų šalis apsivelka auksinius tramdomuosius marškinius, išryškėja dvi tendencijos: auga ekonomika ir traukiasi politika. T. y. ekonomikos fronte auksiniai tramdomieji marškiniai paprastai skatina spartesnį augimą ir didesnes vidutines pajamas – tam padeda intensyvesnė prekyba, užsienio investicijos, privatizavimas ir veiksmingesnis išteklių panaudojimas spaudžiant globaliai konkurencijai. Tačiau politiniame fronte valdžios žmonių politinės ir ekonominės politikos alternatyvas auksiniai tramdomieji marškiniai susiaurina iki palyginti ankštų parametrų. Štai kodėl šiuo metu šalyse, kurios apsivilko auksinius tramdomuosius marškinius, darosi vis sunkiau rasti kokių nors skirtumų tarp valdančiųjų ir opozicinių partijų. Kai tik jūsų šalis juos apsivelka, politinės alternatyvos sumažėja iki pepsikolos ar kokakolos – iki nežymių skonio niuansų, nežymių politikos niuansų, nežymių dizaino pokyčių, kuriuos lemia vietinės tradicijos; šen bei ten šiek tiek atlaisvinama, tačiau niekada smarkiau nenukrypstama nuo pagrindinių auksinių taisyklių. Vyriausybės – ar joms vadovautų demokratai ar respublikonai, konservatoriai ar leiboristai, de Gaulle'io sekėjai ar socialistai, krikščionys demokratai ar socialdemokratai, – kurios per daug nukryps nuo pagrindinių auksinių taisyklių, paskatins investuotojus sprukti, palūkanų normas kilti, o akcijų rinkos įkainius – kristi. Vienintelis būdas norint laisviau manevruoti auksiniuose tramdomuosiuose marškiniuose – juos padidinti, o vienintelis būdas juos padidinti – toliau dėvėti taip aptemptus. Tai

vienintelis jų privalumas; kuo jie ankštesni, tuo daugiau duoda aukso ir tuo daugiau kamšalo galite į juos sukišti savo visuomenės labui.

Nenuostabu, kad šiandien išsivysčiusiose šalyse tiek daug politinių debatų virto diskusijomis apie nežymius auksinių tramdomųjų marškinių persiuvimus, o ne apie radikalius pokyčius. Kiek iš tikrųjų skyrėsi Billo Clintono ir Bobo Dole'o programos 1996 metų Amerikos prezidento rinkimuose? Bendraisiais ekonomikos klausimais – labai nedaug. Clintonas iš esmės sakė taip: „Mes dabar su auksiniais tramdomaisiais marškiniais, užtat aš žinau būdą, kaip pakišti ties alkūnėmis truputį daugiau kamšalo ir trupučiuką paplatinti ties juosmeniu". O Dole'as iš tikrųjų sakė taip: „Ne, ne, visiškai nėra reikalo atleisti juosmenį. Tegu būna aptemptas, o po alkūnėmis kamšalo mums reikės mažiau". Bet iš tiesų jie aptarinėjo sagų kilpas ir nė vienas nenorėjo marškinių labai taisyti – ir vargu ar jie vieni. 1997 metų Britanijos rinkimų kampanijos metu Tony Blairas prisiekinėjo, kad jeigu jis laimės, „kaip ir toriai stengsimės, kad auksiniai tramdomieji marškiniai būtų ankšti, tačiau šiek tiek kamšalo prikišime į pečius ir ties krūtine". Tuo tarpu jo oponentas, konservatorius Johnas Majoras, atsikirtinėjo maždaug šitaip: „Tik jau nedrįsk liesti šitų marškinių siūlių. Tokius aptemptus juos sumodeliavo Margaret Thatcher ir, dievaži, būtent tokie jie ir turi išlikti". Nenuostabu, kad Paddy Ashdownas, Britanijos liberalų partijos vadovas, 1997 metų Britanijos rinkimų kampanijos metu stebėjęs Tony Blairą ir Johną Majorą, išklausęs jų atitinkamas programas pareiškė, kad jos nė trupučio nesiskiria. Ashdownas pasišaipė, esą Blairas ir Majoras užsiiminėja „sinchroniniu plaukimu".

Griuvus šaltojo karo sienoms ir iškilus auksiniams tramdomiesiems marškiniams, šiandien keliaudamas po pasaulį regiu daugybę sinchroninio plaukimo pavyzdžių. Prieš 1998 metais Vokietijoje vykusius rinkimus, kuriuose socialdemokratas Gerhardas Schroederis įveikė krikščionį demokratą Helmutą Kohlį, *Associated*

Press citavo Vokietijos užsienio reikalų draugijos narį Karlą-Josefą Meiersą, kuris taip sakė apie šiuos abu kandidatus: „Pamirškite etiketes „kairieji" ir „dešinieji". Visi jie sėdi toje pačioje valtyje". Korėjoje Lee Hong Koo apie gyvenimą su auksiniais tramdomaisiais marškiniais sužinojo dešimtojo dešimtmečio viduryje, būdamas savo šalies ministru pirmininku. „Kitados sakydavome: istorija padiktavo tą ar kitą dalyką, – kartą man užsiminė Lee. – Dabar sakome, kad tai padiktavo „rinkos jėgos" ir kad reikią prie šių jėgų taikytis. Mums prireikė laiko, kol supratome, kas atsitiko. Mes nesuvokėme, kad šaltojo karo pergalė buvo rinkos jėgų pergalė prieš politiką. Didieji šiandienos apsisprendimai – ar turėti demokratiją, ar ne, ar turėti atvirą ekonomiką, ar ne. Tai didžiosios alternatyvos. Bet jeigu pasirinkote šias didžiąsias alternatyvas, politika virsta vien politine technika sprendimams vykdyti siauroje erdvėje, kokia jums tėra leista šios sistemos ribose." Lee buvo išugdytas ilgai Korėjoje dominavusios Didžiosios nacionalinės partijos. Tačiau po Korėjos ekonominio žlugimo, įvykusio 1997–1998 metais, kai šalis suprato, kad jai reikia kur kas smarkiau apsitempti auksinius tramdomuosius marškinius, jeigu tik ji nori ir toliau patikti ir pritraukti užsienio investicijas, Korėjos visuomenė atstūmė veteranus, senamadžius Korėjos politikus ir prezidentu išsirinko ilgametį liberalų žmogaus teisių gynėją Kim Dae Jungą iš opozicinio Naujosios politikos nacionalinio kongreso. Tačiau Kimas vis tiek pakvietė Lee būti jo ambasadoriumi Vašingtone. Kaip man sakė Lee: „Anksčiau negalima buvo įsivaizduoti, kad toks kaip aš, būdamas savo partijos kandidatas į prezidentus ir buvęs ministras pirmininkas ir partijos pirmininkas, galėtų vykti į Vašingtoną kaip kitos partijos (prezidento Kimo) ambasadorius. Tačiau dabar, kai Korėja turi kažką daryti, kad išbristų iš šios ekonominės krizės, mano ir pono Kimo skirtumai nebesvarbūs. Nelabai turime iš ko rinktis". Kaip pasakyti „ta pati valtis" ar „sinchroninis plaukimas" korėjiečių kalba?

Manmohanas Singhas buvo Indijos finansų ministras, kai jo šalis 1991 metais nusprendė atsisakyti dešimtmečius vyravusios valstybės reguliuojamos socialistinio tipo ekonomikos ir užsitempti auksinius tramdomuosius marškinius. 1998 metų vasarą sėdėdamas savo kabinete Indijos parlamente, jis kalbėjo man apie kontrolės praradimą, kurį pajuto, kai Indija žengė šiuo keliu.

„Mes sužinojome, kokie yra pranašumai turėti priėjimą prie tarptautinių kapitalo rinkų, tačiau kuo vyriausybė darėsi atviresnė pasauliui, tuo jos galimybės tesėti ir kontroliuoti mažėjo. Jeigu veikiate globalizuotoje ekonomikoje, kitų dalyvių nuomonės reiškia daug daugiau – nesvarbu, ar jie teisūs, ar ne. Tada jums tenka šias nuomones priimti ir paversti jas svarbiu indėliu priimant sprendimus... Mes gyvename pasaulyje, kuriame likimai yra susiję, tačiau į [specifinius Indijos] rūpesčius ir siekius neatsižvelgiama. Tai sukelia begales kitų nerimastavimų. Jeigu vykdote valiutos keitimo kurso politiką ar pinigų politiką, jūsų vykdomos politikos tampa priedu to, ką daro Alanas Greenspanas. Tai apriboja jūsų laisvę, netgi fiskalinėje politikoje. Pasaulyje, kuriame kapitalas gali judėti tarp valstybių, jūs negalite taikyti mokesčių tarifų, smarkiai besiskiriančių nuo kitose šalyse vyraujančių mokesčių tarifų, o kai gali judėti darbuotojai, jūs negalite nesiderinti prie kitų šalių darbo užmokesčių. Tai sumažino manevringumą... Turiu draugą iš kaimyninės šalies, kuris taip pat tapo finansų ministru. Tą dieną, kai jis gavo šį darbą, aš paskambinau jį pasveikinti. „Nesveikink manęs, – atsakė jis. – Aš tik pusiau ministras. Kita pusė – Vašingtone."

Ne kiekviena šalis visiškai apsivelka auksinius tramdomuosius marškinius – kai kurios iš karto nueina tik pusę kelio arba truputį (Indija, Egiptas). Kai kurios juos apsivelka ir nusivelka (Malaizija, Rusija). Kai kurios mėgina juos pritaikyti savo ypatingai kultūrai ir vilki su keliomis atsegtomis sagomis (Vokietija, Japonija, Prancūzija). Kai kurios mano, kad jos gali apskritai pasipriešinti jų spaudimui, nes turi gamtos išteklių, pavyzdžiui,

naftos (Iranas, Saudo Arabija). Kai kurios yra tokios vargingos ir izoliuotos, o vyriausybės geba priversti žmones likti vargšais, kad jos gali išlikti sausos rengdamos savo žmones ne auksiniais tramdomaisiais marškiniais, bet prastais senais tramdomaisiais marškiniais (Šiaurės Korėja, Kuba, Sudanas, Afganistanas). Bet laikui bėgant šalims darosi vis sunkiau išvengti auksinių tramdomųjų marškinių.

Dažnai, kai šias mintis pasakau ne amerikiečiams, sulaukiu maždaug tokios reakcijos: „Neliepkite mums apsivilkti tramdomųjų marškinių ir prisijungti prie globalių rinkų. Mes turime savo kultūrą, savo vertybes ir tai darysime saviškai ir savo tempu. Jūsų tezė pernelyg deterministinė. Kodėl mes visi negalime tiesiog susitikti ir susitarti dėl kitokio, ne taip varžančio modelio?"

Atsakau taip: „Aš nesakau, kad jūs turite apsivilkti tramdomuosius marškinius. Jeigu jūsų kultūra ir socialinės tradicijos priešingos vertybėms, kurias įkūnija tie tramdomieji marškiniai, žinoma, tam prijaučiu. Bet aš sakau štai ką: šiandieninę globalią rinkų sistemą, Spartųjį pasaulį ir auksinius tramdomuosius marškinius sukūrė didelės istorinės jėgos, kurios iš pamatų pakeitė mūsų bendravimą, investicijas ir pasaulio suvokimą. Jei norite priešintis šioms permainoms, tai jūsų reikalas. Tai turėtų būti jūsų reikalas. Bet jei manote, kad galite pasipriešinti šioms permainoms nemokėdami už tai vis brangiau, nestatydami vis aukštesnės sienos ir vis labiau neatsilikdami, tokiu atveju jūs save apgaudinėjate".

Štai kodėl: finansų, technologijų ir informacijos demokratėjimai nušlavė visas sienas, saugančias alternatyvias sistemas – nuo Mao mažos raudonos knygelės iki *Komunistų manifesto*, iki Vakarų Europos socialinės gerovės valstybių, iki bičiuliško Pietryčių Azijos kapitalizmo. Be to, šie trys demokratėjimai pasaulyje pagimdė naują valdžios šaltinį, – tai, ką aš vadinu elektronine kaimene.

Elektroninę kaimenę sudaro visi beveidžiai akcijų, obligacijų ir valiutų prekiautojai, visame pasaulyje sėdintys prie kompiuterių

ekranų, kilnojantys savo pinigus iš savitarpio fondų į pensijų fondus, į kylančių rinkų fondus arba prekiaujantys internete iš savo pusrūsių. Be to, ją sudaro didelės tarptautinės bendrovės, kurios dabar po pasaulį paskleidė gamyklas, nuolat jas perkelia pas veiksmingiausius, pigiausius gamintojus. Ši kaimenė proporcingai didėjo dėl finansų, technologijų ir informacijos demokratėjimų – tiek, kad šiandien ji ima keisti vyriausybes kaip svarbiausią tiek bendrovių, tiek šalių augimo kapitalo šaltinį. Kadangi šalims vis labiau reikia turėti subalansuotus biudžetus, kad įtilptų į auksinius tramdomuosius marškinius, augimo kapitalo požiūriu jų ekonomikos tampa dar labiau priklausomos nuo elektroninės kaimenės. Kad klestėtų šiandieninėje globalėjimo sistemoje, šalis ne tik turi apsivilkti auksinius tramdomuosius marškinius, bet ir prisidėti prie šios elektroninės kaimenės. Elektroninei kaimenei patinka auksiniai tramdomieji marškiniai, nes jie įkūnija visas liberalias, laisvos rinkos taisykles, kurias kaimenė nori matyti šalyje. Toms šalims, kurios apsivelka auksinius tramdomuosius marškinius ir juos dėvi, kaimenė atlygina investicijų kapitalu. Tas, kurios jų neapsivelka, kaimenė baudžia – arba kaimenė jų vengia, arba iš tos šalies atsiima pinigus.

Moody's Investors Service, Duff & Phelps Credit Rating Co. ir *Standard & Poor's* yra elektroninės kaimenės pėdsekiai šunys. Šios kredito reitingų agentūros sėlina po pasaulį, nuolat uostinėdamos po šalis. Jos privalo garsiai loti, kai pamato šalį, išsineriančią iš auksinių tramdomųjų marškinių (nors kartais *Moody's* ir SP irgi praranda uoslę arba pasiduoda euforijoms, kaip Pietryčių Azijoje, ir suloja tik tada, kai būna per vėlu).

Ši elektroninės kaimenės, tautinių valstybių ir auksinių tramdomųjų marškinių sąveika yra šiandieninės globalėjimo sistemos centre. Pirmąkart aš tai suvokiau 1995 m. vasarį, prezidento Billo Clintono pirmo vizito į Kanadą išvakarėse. Tuo metu rašydavau apie Baltųjų rūmų darbą ir, ruošdamasis prezidento kelionei,

atidžiai sekiau straipsnius *Financial Times* ir kituose laikraščiuose, norėdamas išsiaiškinti, apie ką kanadiečiai galėtų kalbėti prieš pirmąjį „vilties žmogaus" vizitą. Pasijutau suintriguotas, aptikęs, kad jie visai nekalbėjo apie JAV prezidentą. Jie kalbėjo apie įvykusį „*Moody's* žmogaus" vizitą. Tuo metu Kanados parlamentas svarstė šalies biudžetą. *Moody's* komanda kaip tik atvyko į Otavą ir griežtai perspėjo Kanados finansų ministeriją ir įstatymų leidėjus. *Moody's* komanda jiems pasakė, kad jeigu jie nepasieksią, jog deficito santykis su bendruoju vidaus produktu labiau atitiktų tarptautines normas ir lūkesčius, *Moody's* sumažinsianti jų trijų A reitingą, todėl Kanada ir kiekviena Kanados bendrovė skolindamasi užsienyje turėsianti mokėti aukštesnes palūkanas. Kad pabrėžtų tą dalyką, Kanados finansų ministerija paskelbė pareiškimą: „Absoliutus Kanados užsienio skolos dydis, palyginti su ekonomikos dydžiu, reiškia, kad Kanada tapo ypač jautri nepastovioms globalių finansų rinkų nuotaikoms. Mes pajutome ekonominio suverenumo praradimą". Tiems kanadiečiams, kurie galbūt nesuprato esmės, finansų ministras Paulas Martinas pasakė tiesiau: „Mes esame įklimpę į skolas iki ausų". Ne, kanadiečiai nė truputėlio nesidomėjo vilties žmogumi. Jų dėmesį buvo prikaustę *Moody's* ir elektroninė kaimenė.

Iš kur ši kaimenė atklydo ir kaip ji pasidarė tokia grėsminga jėga, kad gali įbauginti arba padaryti turtingas tautines valstybes tiek pat, kiek ir didžioji valstybė?

7. Elektroninė kaimenė

1997 m. rugsėjį Malaizijos ministras pirmininkas Dr. Mahathiras Mohamadas pasinaudojo Pasaulio banko susirinkimu Honkonge, kad pasmerktų globalėjimo blogybes, nes Malaizijos akcijas ir valiutą nuniokojo globalūs investuotojai. Mahathiras sukritikavo

„idiotus", kurie prekiauja valiutomis, ir apkaltino „didžiąsias valstybes" bei finansininkus, tokius kaip George'as Sorosas, esą jie verčia azijiečius globaliems spekuliantams atverti savo vidaus rinkas ir leisti manipuliuoti valiutomis, kad sunaikintų juos kaip konkurentus. Jis palygino šiandienines globalias kapitalo rinkas su džiunglėmis ir davė suprasti, kad jiems vadovauja žydų politinė klika. Klausydamasis Mahathiro tirados, mėginau įsivaizduoti, ką tuometinis JAV valstybės iždo sekretorius Robertas Rubinas, buvęs tarp klausytojų, būtų pasakęs Malaizijos vadovui, jei iš tiesų būtų galėjęs kalbėti atvirai. Aš manau, kad tai būtų tokie žodžiai:

„Atleiskite, Mahathirai, kokioje planetoje jūs gyvenate? Jūs kalbate apie globalėjimą taip, tartum turėtumėte pasirinkimą. Globalėjimas nėra pasirinkimas. Jis yra tikrovė. Dabar tėra tik viena globali rinka ir vienintelis būdas jums augti tokia sparta, kokios nori jūsų žmonės – prisijungti prie globalių akcijų ir obligacijų rinkų, ieškoti tarptautinių bendrovių, kad investuotų jūsų šalyje, ir globalioje prekybos sistemoje parduoti tai, ką gamina jūsų fabrikai. Svarbiausia globalėjimo tiesa yra ši: *niekas nevadovauja* – nei George'as Sorosas, nei didžiosios valstybės, nei aš. Ne aš pradėjau globalėjimą. Aš negaliu jo sustabdyti, negalite ir jūs – nebent milžiniška kaina jūsų visuomenei ir jos augimo perspektyvoms. Jūs tebeieškote, kam pasiskųsti, ko nors, kas apramintų jūsų rinkas, ką galima būtų apkaltinti. Įsivaizduojate, Mahathirai, kitame telefono laido gale nieko nėra! Aš žinau, kad su tuo sunku sutikti. Tai tarsi pasakyti žmonėms, kad Dievo nėra. Visi norime tikėti, kad kažkas vadovauja ir yra atsakingas. Bet šiandien globali rinka yra elektroninė, dažnai bevardžių prekiautojų akcijomis, obligacijomis ir valiutomis bei tarptautinių investuotojų kaimenė, sujungta ekranais ir tinklais. Mahathirai, nekvailinkite manęs. Mes abu žinome, kad dešimtojo dešimtmečio pradžioje jūsų centrinis bankas prarado 3 milijardus dolerių spekuliuodamas Britanijos svaru, todėl nedėstykite man to nekaltumo šlamšto. Elektroninė kaimenė

niekam neleidžia daryti tai, ką nori. Niekam. Ji nepripažįsta niekieno unikalių sąlygų. Kaimenė žino tik savas taisykles. Bet kaimenės taisyklės yra gana pastovios – tai auksinių tramdomųjų marškinių taisyklės. Dabar kaimenė ganosi 180 šalių, Mahathirai, todėl ji neturi laiko visą laiką atidžiai žiūrėti į jus. Ji akimirksniu nusprendžia, ar jūs gyvenate pagal jos taisykles, ir dosniausiai atlygina toms šalims, kurios viską daro skaidriai. Kaimenė nemėgsta staigmenų. Metų metus Malaizija atrodė gyvenanti pagal šias taisykles, ji pritraukė didžiules tiesiogines investicijas ir investicijas į akcijų paketus. Tai per porą dešimtmečių leido padidinti pajamas vienam gyventojui nuo 350 iki 5000 dolerių. Bet kai jūs pradėjote laužyti taisykles per daug skolindamiesi, o paskui per daug statydami, kaimenė jus išdavė. Ar jums tikrai reikėjo statyti du aukščiausius pasaulyje pastatus su kontoromis? Ar išnuomojote bent pusę jų ploto? Girdžiu, kad ne. Todėl kaimenė pabėgo nuo jūsų ir paliko gulėti tarsi sutryptą. KLCI indeksas, jūsų *Dow Jones* atitikmuo, 1997 m. nukrito keturiasdešimt aštuoniais procentais, o jūsų valiuta pasiekė žemiausią ribą per dvidešimt šešerius metus. Bet kai taip atsitinka, jūs neturite prašyti kaimenės malonės, pasmerkti kaimenės kaip „žydų sąmokslo", jūs turite atsistoti, nusipurtyti dulkes, apsivilkti auksinius tramdomuosius marškinius, truputį labiau susiveržti ir grįžti su kaimenės srautu. Be abejo, tai neteisinga. Kaimenė jus įstūmė į šitą bėdą: ji toliau jums siūlė lengvus pinigus, jūs juos ėmėte, o paskui per daug statėte pylimų, pastatų su kontoromis, per daug didinote gamyklų pajėgumus. Bet iš tiesų baisiausia štai kas, Mahathirai: *kaimenė nėra neklystanti*. Ji irgi klysta. Ji pernelyg jautriai reaguoja, prašauna pro šalį. Bet jeigu jūsų pagrindai iš esmės yra sveiki, kaimenė tai pripažins ir grįš. Kaimenė nebūna kvaila per ilgai. Galų gale ji visada pasiduoda geram valdymui ir geram ekonominiam vadovavimui. Ei, Amerikoje buvo panašių svyravimų su geležinkelio nesėkmėmis ir pakilimais, kai ji buvo kylanti rinka. Jums tiesiog reikia viską sutramdyti ir

įtaisyti kuo daugiau amortizatorių. Aš visą dieną *Bloomberg* ekrane seku kaimenės veiksmus. Demokratinės valstybės dėl vyriausybių politikos balsuoja kartą kas dvejus ar ketverius metus. Tačiau elektroninė kaimenė balsuoja kiekvienos valandos kiekvieną minutę ir kiekvieną dieną. Bet kada kaimenė jums tiksliai pasakys, kaip jūs atrodote su auksiniais tramdomaisiais marškiniais ir ar jie tinka, ar ne. Žinau, jūs manote, kad aš esu visagalis JAV valstybės iždo sekretorius. Bet, Mahathirai, aš gyvenu lygiai kaip jūs – bijodamas elektroninės kaimenės. Tie idiotai žiniasklaidoje toliau deda mane į pirmą puslapį, lyg aš iš tikrųjų vadovaučiau, o aš sėdžiu čia įsibaiminęs, kad jei mūsų Kongresas atsisakys suteikti prezidentui įgaliojimus išplėsti laisvą prekybą arba pažemins „biudžeto lubas", kaimenė ruošiasi užsipulti mane ir sutrypti dolerį bei *Dow* indeksą. Todėl leiskite atskleisti jums mažytę paslaptį, Mahathirai, tik niekam daugiau nesakykite. Aš ant savo rašomojo stalo netgi nebelaikau telefono, nes geriau negu bet kas žinau: *nėra kam skambinti*".

Patinka tai ar ne, mano įsivaizduojamas iždo sekretorius iš esmės sako tiesą. Šiandieniniame pasaulyje šalys negali klestėti neprisijungusios prie elektroninės kaimenės, jos negali išgyventi, jei neišmoksta, kaip iš šios kaimenės išgauti tai, kas geriausia, bet taip pat rizikuoja būti sunaikintos arba sukrėstos jos nuolatinių bangavimų. Elektroninė kaimenė kaip tik panaši į aukštos įtampos laidą, ateinantį į jūsų namus. Jis gali jus šildyti, apšviesti namus ir patenkinti daugelį jūsų energijos poreikių. Bet jeigu jūs neturite gerų energijos reguliatorių ir svyravimo saugiklių, staigūs ir dideli energijos svyravimai gali jus nutrenkti, apgruzdinti ir palikti mirti.

Elektroninę kaimenę sudaro dvi pagrindinės grupės. Vieną grupę aš vadinu „trumparagiais galvijais". Jai priklauso visi žmonės, pasaulyje susiję su akcijų, obligacijų pirkimu ir pardavimu, bei tie, kurie moka kilnoti, o dažnai ir kilnoja savo pinigus labai trumpam. Trumparagiai galvijai yra prekiautojai valiuta, didesni savi-

tarpio ir pensijų fondai, investiciniai fondai, draudimo bendrovės, bankų prekybos aukštai ir individualūs investuotojai. Jai priklauso visi nuo *Merill Lynch* iki *Credit Suisse, Fuji Bank, Charles Schwab* tinklo svetainės, kur bet kas su asmeniniu kompiuteriu ir modemu iš savo svetainės gali prekiauti tiesiogiai.

Kitą grupę aš vadinu „ilgaragiais galvijais". Tai tarptautinės bendrovės – *General Electric, General Motors, IBM, Intel, Siemens,* – kurios vis labiau įsitraukia į tiesiogines užsienio investicijas, pasaulyje stato gamyklas arba sudaro tarptautinius ilgalaikius gamybos sandorius ar sąjungas su užjūrio gamyklomis gaminti arba jų gaminiams surinkti. Aš vadinu juos ilgaragiais galvijais, nes jiems tenka įsipareigoti ilgesniam laikui. Bet net ir jie dabar stebinamu greičiu kilnojasi iš vietos į vietą kaip kaimenė.

Nors elektroninė kaimenė ir gimė bei buvo išauginta šaltojo karo epochoje, jos nariai toje per daug reguliuojamoje, apsuptoje siena sistemoje niekada negalėjo įgyti krizinės masės, greičio arba pasiekiamumo. Dauguma šalių išlaikė kapitalo kontrolę (bent jau iki aštuntojo dešimtmečio), todėl kapitalas negalėjo laisvai judėti per sienas taip, kaip kad gali šiandieninėje globalėjimo sistemoje. Tai labai pasunkino sąlygas surinkti globalią kaimenę. Palyginti uždarose šaltojo karo sistemos ekonomikose iki aštuntojo dešimtmečio pačios vyriausybės pinigų politika vyravo nustatant jos pačios palūkanų normas, o pačios vyriausybės fiskalinė politika neabejotinai buvo vyraujantis įrankis augimui skatinti. Be to, per šaltąjį karą JAV ir sovietų vyriausybės nesunkiai galėjo pateisinti didelius mokesčius, reikalingus fiskalinei politikai, remdamosi šaltuoju karu: „Mums reikia jūsų mokesčių dolerių kovoti su priešu, pirmiems išlaipinti žmogų Mėnulyje ir tiesti naujus greitkelius, kad galėtume greičiau permesti savo kariuomenę". Tuo pat metu daugelis besivystančių šalių galėjo išsikapanoti melždamos vieną iš didžiųjų valstybių – būtent Jungtines Valstijas, Sovietų Sąjungą arba Kiniją – arba tarptautines skolinimo institucijas, kad finan-

suotų užtvanką, paremtų kariuomenę arba nutiestų greitkelį. Kadangi šių besivystančių šalių piliečiai toli gražu nežinojo tiek, kiek žino dabar apie tai, kaip pasaulyje gyvena visi kiti, jie buvo linkę pakęsti žemesnį pragyvenimo lygį, kurį lėmė palyginti uždara ekonomika.

Tačiau aštuntajame dešimtmetyje pamažu panaikinus kapitalo kontrolę, demokratėjant finansams, technologijoms ir informacijai, pasibaigus šaltojo karo sistemai bei griuvus visoms sienoms, staiga atsirado plati pasaulinė lyguma, kur laisvai galėjo klajoti investuotojų kaimenės iš daugelio šalių. Kaip tik šioje plačiai atvertoje lygumoje, vėliau išplėstoje iki kibernetinės erdvės, elektroninė kaimenė tikrai galėjo ganytis, augti, daugintis ir galiausiai susirinkti į galingus prekybos centrus. Iki dvidešimtojo amžiaus pabaigos globalios finansinės sistemos pagrindinis bruožas buvo tas, kad privatus sektorius – tai aš vadinu elektronine kaimene ir prekybos centrais – tapo, kaip kartą sakė JAV valstybės iždo sekretorius Larry Summersas, „didžiuliu augimo kapitalo šaltiniu", pakeisdamas valstybinį sektorių. Tai tinka tiek šalių viduje, tiek santykiams tarp išsivysčiusių šalių ir besivystančių šalių. Remiantis JAV valstybės iždo duomenimis, dešimtajame dešimtmetyje į kylančių rinkų ekonomikas išplaukė beveik 1,3 trilijono JAV dolerių privataus kapitalo palyginti su maždaug 170 milijardų devintajame dešimtmetyje ir saujele aštuntajame dešimtmetyje. Joks rodiklis geriau už augimo kapitalo šaltinius neįvertina būdo, kuriuo prekybos centrai pakeitė didžiąsias valstybes.

Prekybos centrai yra Tokijo, Frankfurto, Sidnėjaus, Singapūro, Šanchajaus, Honkongo, Bombėjaus, San Paulo, Paryžiaus, Ciūricho, Čikagos, Londono ir Niujorko megarinkos. Jie yra ten, kur stambiausi elektroninės kaimenės nariai susitinka, keičiasi informacija, prekiauja ir išleidžia įvairių bendrovių akcijas bei obligacijas kaimenei misti. Pagal Čikagos universiteto globalėjimo ekspertę Saskia Sassen, iki 1997 m. pabaigos dvidešimt penki prekybos centrai valdė 83 procentus pasaulio paprastųjų akcijų, priklausiu-

sių finansų institucijoms, ir sudarė maždaug pusę globalios rinkos kapitalizacijos – apie 20,9 trilijono JAV dolerių (*Foreign Affairs*, 1999 m. sausis).

Ši elektroninė kaimenė ir prekybos centrai, kur ji susirenka ganytis ir daugintis, globalėjimo sistemoje pasidarė svarbūs tarptautiniai veikėjai. Nors jie ir negali eiti į karą arba įsiveržti į šalį kaip tautinės valstybės, daugelyje sričių jie gali formuoti tautinių valstybių elgesį. Štai kodėl aš tvirtinu, kad šaltasis karas buvo sistema, pagrįsta valstybių pusiausvyra, tuo tarpu globalėjimo sistema yra pagrįsta pusiausvyra tarp valstybių ir kitų valstybių bei tarp valstybių ir elektroninės kaimenės ir prekybos centrų. Nuo transatlantinio kabelio nutiesimo globalėjimo epochoje prieš Pirmąjį pasaulinį karą veikė tam tikros elektroninės kaimenės veislės, bet šaltojo karo sistemoje ji niekada nebuvo tokia svarbi, kokia yra dabar. Šiandieninė kaimenė nauja ne tiek veislės skirtingumu, kiek mastu. Dėl globalėjimo šiandieninė elektroninė kaimenė – tiek jos trumparagiai galvijai, tiek ilgaragiai – dar niekada istorijoje neregėtu mastu suderina dydį, greitį ir įvairovę. Ir pelė yra su uodega, ir *tyrannosaurus rex* su uodega. Abi jos vadinamos „uodegomis", bet viena siūbuodama veikia ją supantį pasaulį labiau negu kita. Pirmojoje globalėjimo epochoje elektroninė kaimenė buvo tartum pelės uodega. Šiandieninė elektroninė kaimenė yra tartum *tyrannosaurus rex* uodega. Kai ji siūbuoja, keičia ją supantį pasaulį kai kuriais pagrindiniais aspektais. Šis skyrius paaiškina, kaip kaimenė šiandien tapo tokiu neįveikiamu ekonominio augimo šaltiniu ir tuo pat metu tokia bauginančia jėga, kad siūbuodama gali net nuversti vyriausybę.

Trumparagiai galvijai

Trumparagiai galvijai šiandien pirmiausia apstulbina neįtikima finansinių produktų, kuriais jie dabar gali misti, įvairove. Gausybės ragas akcijų ir obligacijų, prekių ir būsimųjų sutarčių, opcionų

ir derivatų, siūlomų iš daugybės skirtingų šalių ir rinkų visame pasaulyje, reiškia, kad nūdien jūs galite lažintis beveik iš visko.

Kai žvelgiu į abrakinę, dabar siūlomą elektroninei kaimenei, ji man primena sceną iš *Vyrukų ir gražuoliukų*, kurioje Nathanas Detroitas nori kirsti lažybų su Sky Mastersonu dėl to, ar *Mindy's* varškės pyragaičių bus parduota daugiau negu pyrago su vaisių įdaru. Ji vyksta taip: Nathanas Detroitas: „Man būtų įdomu sužinoti. Ar iš karto pasakytum, ko bus parduota daugiau – *Mindy's* varškės pyragaičių ar tų su vaisių įdaru?"

Sky sako, kad spręsdamas iš to, ką jis pats labiau mėgsta, manąs, jog daugiau bus parduota varškės pyragaičių negu pyrago su vaisių įdaru. Toliau Nathanas (kuris jau pasitikrino virtuvėje ir žino, kad pyrago parduodama daugiau negu varškės pyragaičių, ir stengiasi sugundyti Sky, kad šis susilažintų) karštai diskutuoja, kiek Sky norėtų statyti už varškės pyragaičius prieš pyragą su vaisių įdaru. Sky Mastersonas mėgsta lažintis. Paprastai jis susilažintų dėl varškės pyragaičių taip pat greit kaip *Salomon Brothers* obligacijų makleris susilažintų dėl palūkanų normų skirtumų. Tačiau Sky užuodžia klastą. Nathanas tiesiog per daug nekantrauja lažintis iš tūkstančio dolerių.

Todėl Sky, užuot tam pritaręs, pasitelkia sveiką protą. „Nathanai, leisk tau papasakoti vieną istoriją, – sako jis. – Tą dieną, kai palikau namus ir iškeliavau į pasaulį, tėtis pasivedė mane į šoną: „Sūnau, – pasakė man tėtis, – labai apgailestauju, kad neįstengiu tavęs deramai aprūpinti. Bet, neturėdamas tau pradžiai būtinų lėšų, vietoj pinigų duosiu vieną labai vertingą patarimą. Bekeliaudamas vieną dieną sutiksi vyruką, kuris parodys tau visiškai naują, dar neatplėštą kortų malką. Tas vyrukas tau sakys galįs padaryti, kad kryžių valetas iššoktų iš tos malkos ir įšvirkštų tau į ausį sidro. Bet, sūnau, nieku gyvu nesutik lažintis, nes to sidro ausyje bus tiek pat, kiek dabar". Taigi, Nathanai, aš tau nepatariu statyti už *Mindy's* varškės pyragaičius..."

Nathanas: „Ar aš tai dariau?"

Sky: „Vis dėlto (suimdamas ranka Nathano peteliškę), jei tu iš tiesų nori lažintis, lažinuosi su tavimi iš to paties tūkstančio dolerių, kad tu neįstengsi pasakyti, kokios spalvos tavo peteliškė. Lažinamės?"

Nathanas: „Ne".

Tada, pažvelgęs į savo peteliškę, Nathanas sušunka: „Taškuota! Tik Nathanas Detroitas galėjo prapilti tūkstantį dolerių dėl taškelių!"

Ką gi, jei Nathanas ir Sky gyventų dabar, tikriausiai galėtų įsigyti tiek *Mindy's* varškės pyragaičių, tiek pyrago su vaisių įdaru verslo obligacijų. Be to, tikriausiai egzistuotų koks nors pritaikytas individualiam vartotojui dokumentas, kurį jie galėtų nusipirkti lažyboms apdrausti – ar jie statytų savo pinigus už pyragą su vaisių įdaru, ar už varškės pyragaičius, ar už taškelius. Dėl finansų demokratėjimo ir dėl staiga pratrūkusio vertimo vertybiniais popieriais šiandien bet ką galima paversti obligacijomis. Jūs netgi galite išleisti savo nepakartojamų talentų obligacijas, kaip kad padarė dainininkas Davidas Bowie. Jis 1997 metais susirinko 55 milijonus JAV dolerių iš Bowie'o obligacijų, paremtų jo numatytais autoriniais honorarais. *The New York Times* visa tai nusakė antrašte: „Jūs irgi galite būti įvertintas AAA".

Mano bičiulė Lesley Goldwasser, viena iš svarbiausių Volstrito prekiautojų obligacijomis, moka versti į obligacijas dar nepastatytus filmus. Ji pasakoja, kaip tai daroma: „Įsivaizduok, kad tu turi būsto paskolų bendrovę Mineapolyje ir turi šimtą būsto paskolų vietinėje rinkoje. Tą šimtą paskolų sudaro šimtas milijonų dolerių bendrovės išlaidų, jos duoda vieną milijoną dolerių per mėnesį pagrindinės paskolos sumos ir palūkanų įmokų. Toji bendrovė gali sudėti visas būsto paskolas draugėn, o paskui išleisti jas kaip obligacijas, kurias jūs arba aš galime nusipirkti – kiekvieną po tūkstantį dolerių. Paskolų bendrovė gali tučtuojau atgauti savo šimtą milijonų dolerių, jai nereikia laukti, kol visi skolininkai per

trisdešimt metų išmokės savo paskolas. Obligacijų turėtojų privalumas tas, kad jiems atlyginama iš pinigų srauto, kuris kiekvieną mėnesį pasiekia iš pagrindinės paskolos sumos ir palūkanų įmokų, o palūkanų norma bus keliais punktais didesnė, negu pasiūlytų trumpalaikių paskolų rinka arba taupomoji sąskaita. Dar daugiau, obligacijos bus paremtos tikrais namais, o kadangi kiekviename ryšelyje paprastai būna keli šimtai paskolų, netgi jei keli neišsimokės, yra galimybė, kad daugelis kitų skolininkų paskolas išsimokės. Taigi žmonės paskaičiavo, kad jei galite sudėti draugėn būsto paskolas, kodėl negalima sudėti Holivudo filmų – netgi dar nesukurtų Holivudo filmų. Tarkime, jūs esate filmų bendrovė ir neturite jokio kredito reitingo. Mano investicijų bankas sudės draugėn dešimtį jūsų filmų sumanymų. Netgi nereikia, kad jie jau būtų kuriami, – jie gali būti tik brandinami. Tada mes statistiškai išanalizuosime, kaip seksis dešimčiai tokių filmų, remiantis istoriniais pavyzdžiais: vienas bus superhitas, vienas bus didelis hitas, du – kiek mažesni hitai, du nesėkmingi, o keturi – vidutiniai. Remdamiesi tokia tikimybės analize suskaičiuosime, kiek pinigų jūs uždirbsite per penkerius metus. Tarkime, mums atrodo, kad filmams sukurti reikės penkių šimtų milijonų dolerių, o visi drauge jie uždirbs šešis šimtus milijonų. Paskui suteiksime jūsų filmų bendrovei keturių šimtų milijonų paskolą su tokiomis palūkanomis kaip trejų metų vyriausybės obligacijų palūkanos ir dar pridėsime procentą ar du. Jūsų filmų bendrovė turės pati prie gamybos išlaidų pridėti likusį šimtą milijonų. Paskui paimsime tuos keturis šimtus milijonų, kuriuos paskolinome jūsų filmų bendrovei, ir susmulkinsime juos į obligacijas. Parduosime jas po tūkstantį dolerių už kiekvieną. Pagrindinę paskolos sumą ir palūkanas už šias obligacijas išmokės pajamos už filmus, kai jos ims plaukti. *Presto* – jūsų filmų bendrovė, kuri neturi jokio kredito reitingo ir tik mažytį kapitalą, gauna pinigų filmams kurti, kurių ji niekados neįstengtų gauti iš bankų, o jūs, investuotojas, perkate jos dalį ir tai jums duo-

da šiek tiek daugiau pelno negu paprastai gautumėte banke. Štai kaip yra. Kol jūs tai darote, filmų kūrimas arba rodymas sukuria grynųjų pinigų srautą, kurį statistiškai galima nuspėti per tam tikrą laiką – mes galime tai paversti obligacijomis".

Ir nesvarbu, ar tai būtų Mindy's varškės pyragaičių ar būsto paskolos, ar gautinos kredito kortelių sumos, ar blogos paskolos, ar automobilių paskolos, ar komercinės paskolos, ar *Titaniko* perdirbiniai, ar Brazilijos bendrovių paskolos, ar Libano vyriausybės trumpalaikiai iždo vekseliai, ar *General Motors* automobilių finansavimas, ar roko žvaigždės Davido Bowie'o pajamų srautas. Juo mažiau kapitalas kontroliuojamas tarp šalių, tuo daugiau kiekvienas siūlo viską parduoti kaip akcijas, obligacijas arba derivatus. Ši tendencija viską versti vertybiniais popieriais „iš pamatų pakeitė kredito rinkų pobūdį", – sako veteranas Volstrito ekonomistas Henry Kaufmanas. Suprasti nesunku. Seniau jūsų tėvų būsto, automobilio paskola, kredito kortelės įsiskolinimais, gyvybės draudimo politikomis ar netgi paskolomis, Brazilijos vyriausybės paimtomis iš jūsų tėvų banko, niekada nebuvo prekiaujama atviroje rinkoje. Jie būdavo įrašomi į jūsų tėvų banko arba draudimo bendrovių finansinės apskaitos knygas pradine nominalia verte ir tos institucijos laikydavo juos kaip turtą, kol sueidavo jų mokėjimo terminas. Bet kai atėjo devintasis dešimtmetis ir visi šie dalykai buvo paversti vertybiniais popieriais, sudėti draugėn, o paskui parduoti kaip obligacijos jums, man ir mano tetai Bev, jais pasidarė galima prekiauti, – priklausomai nuo to, kaip atrodydavo jų rezultatai, priklausomai nuo bendrų ekonominių sąlygų ir priklausomai nuo jų kapitalo grąžos procentinių dydžių palyginti su kitu turtu. Bendras rezultatas, pasak Kaufmano, yra toks: šis pavertimas vertybiniais popieriais tiesiogine prasme praskynė kelią trilijonų dolerių vertės turtui, kuriuo arba dar niekada nebuvo prekiaujama, arba niekas niekada net nesapnavo, kad jis galėtų būti paverstas obligacijomis. Visa tai rinkoms pridėjo įvairovės – suteikiant elektroni-

nei kaimenei kur kas didesnę ėdesio įvairovę, – o turtą, kuriuo niekada anksčiau nebuvo prekiaujama, padarė kintamą.

Žmonės, galintys tai geriausiai jums papasakoti, yra kai kurie elektroninės kaimenės vedliai. Jie atsimena, kaip buvo ganomasi seniau, suvaržytomis šaltojo karo dienomis. Leonas Coopermanas, buvęs *Goldman Sachs* tyrimų direktorius, o dabar – investicinio fondo šeimininkas nuosavoje firmoje *Omega Advisors*, 1998 m. man pastebėjo: „Per visą savo karjerą *Goldman Sachs* (nuo 1967 iki 1991 metų) niekada nevaldžiau užsienio akcijų ar užsienio kylančios rinkos. Dabar turiu šimtus milijonų dolerių Rusijoje, Brazilijoje, Argentinoje ir Čilėje ir nuolat nerimauju dėl dolerio ir jenos kurso. Kiekvieną vakarą, prieš eidamas miegoti, skambinu dėl dolerio ir jenos kainos, taip pat sužinoti, kokie *Nikkei* ir *Hang Seng* indeksai. Mes lošiame visose šiose rinkose. Paulai, šią akimirką štai ten, – jis parodo ranka vienam iš savo prekiautojų, kuris žiūri į rankinį prietaisą, pateikiantį momentines visų pagrindinių akcijų ir obligacijų indeksų kainas – daug galimybių turi Kanados doleris. Mes lošiame visur. Prieš dvidešimt metų aš nebūčiau dėl to nerimavęs. Dabar tenka pasijaudinti".

Coopermanas išsitraukia tos dienos *Wall Street Journal* ir pradeda skaityti apie įvairius lažinius, kuriuos jis gali statyti: „Pažvelkime čia... Eurodoleriai, JAV vyriausybės obligacijos, SP būsimieji sandoriai, Britanijos svarai, sojų pupelės, mazutas, šviesi naftos žaliava, Singapūro obligacijos, Venesuelos obligacijos, NASDAQ 100, Japonijos indeksas, *Dow* indeksas, savitarpio fondai, komunalinių įmonių obligacijos, didelio pelningumo obligacijos, bendrovių obligacijos, vidutinės trukmės obligacijos..." Kai po minutės atsistoju eiti, jis vis dar skaito sąrašą.

Ši investavimo instrumentų ir galimybių įvairovė buvo netikėta laimė tiek išsivysčiusioms, tiek besivystančioms šalims bei bendrovėms. Ji kai kurioms iš jų suteikė galimybę augti anksčiau neįsivaizduojamais tempais. Kaip kartą pastebėjo *The Economist*: „Ne-

turtingoms šalims, kurioms reikia daug investicijų, jau nebekliudo kapitalo stoka. Taupytojai neapsiriboja savo vidaus rinka, [dabar] gali ieškoti investavimo galimybių, kurios pasaulyje siūlo didžiausią pelną". (1997 m. spalio 25 d.) Šiandien kiekviena didesnė JAV savitarpio fondo šeima siūlo mažiausiai vieną egzotišką kylančios rinkos investavimo galimybę.

Kai jūs turite tiek daug skirtingų produktų ir tiek daug informacijos, visada pasiekiamos tokiais dideliais greičiais, vis mažėja jūsų gebėjimas pralenkti ir pasinaudoti proga, kol visi kiti jos dar nepastebėjo. Todėl dabar investuotojai turi skirtingai veikti ir surasti tą nedidelį pranašumą, dėl kurio galėtų įgyti pirmenybę prieš likusią rinkos dalį.

„Kai 1967 m. atėjau į *Goldman Sachs*, – prisiminė Coopermanas, – vadovavau tyrimams ir samdžiau analitikus. Tuo metu tipiškas analitikas aprėpė septyniasdešimt penkias bendroves ir galbūt šešias skirtingas pramonės šakas. Neseniai kalbėjausi su vienu iš analitikų, kurį tada buvau nusamdęs, jis man pasakė, kad dabar yra siaubingai persidirbęs, nes jam reikia aprėpti dvylika bendrovių. Aš tik nusijuokiau. Tik dvylika bendrovių? Bet dabar jums reikia kur kas labiau įsigilinti į tas dvylika bendrovių, jei norite įgyti kokį nors pranašumą, ir tai atima visą jo laiką. Tas pats su ekonominiais duomenimis. [Anksčiau], kai vyriausybės paskelbdavo nedarbo skaičių, kiekvienas žvelgdavo tik į nedarbo dydį. Paskui jie imdavo žiūrėti į algalapių skaičius – ar bendra išmokamų atlyginimų suma išaugo ar sumažėjo, – nes tai galėtų rodyti ką nors, iš ko [jūs galėtumėte lažintis]. Paskui jie imdavo žiūrėti į algalapių skaičių sudėtį. Kas išaugo ir kas sumažėjo, ir ką tai jums sako? Darbas, kurį jums reikia atlikti pranašumui įgyti, kad uždirbtumėte pinigų, dabar yra kur kas didesnis."

Aš pažįstu investicinio fondo prekiautoją, kuris valandų valandas sėdi įnikęs į pranešimus apie orus. Pranešimus apie orus! Sumanymas, paaiškino jis man, „yra ieškoti netradicinių krypčių

ir kaip jos galėtų paveikti ekonominius duomenis. Pavyzdžiui, tai, kad 1998 m. pas mus nebuvo žiemos, mums galbūt davė stipriau atrodančią ekonomiką negu yra iš tikrųjų, taigi galbūt aš rasčiau būdą pritaikyti tas žinias, kad patikimai susilažinčiau iš to, kas atsitiks su palūkanų normomis. Arba dar: kaip tik tą savaitę, kai vyriausybė rinko ekonominius duomenis kokiai nors svarbiai statistikai, pavyzdžiui, vartojimo prekių kainų indeksui, mūsų Vakarų pakrantėje buvo siaubingos purvo nuošliaužos. Kadangi šie ekonominiai duomenys svyruoja tik nežymiai, kelios purvo nuošliaužos reikiamu metu didesnėje valstijoje kaip Kalifornija gali pakeisti statistiką. Galbūt pasakyčiau: „Po velnių, *Home Depot*, parduodančios visokių rūšių namų remonto gaminius, kapitalas dėl purvo nuošliaužų ir tornadų tikriausiai padidės". Arba galbūt pastebėčiau, kad tą savaitę, kurią vyriausybė rinko nedarbo skaičius, įvyko didžiulė pūga. Tai galbūt mane paskatintų padaryti išvadą, kad tie skaičiai iš tikrųjų trumpam sumažėjo. Galbūt visi tikisi, kad bus sukurta 250 000 naujų darbo vietų ne žemės ūkyje, bet dėl oro skaičius iš tikrųjų buvo tik 150 000 naujų darbo vietų. Tai rodo, jog ekonomika galbūt lėtėja ir yra glebesnė, negu žmonėms atrodė, bet iš tikrųjų taip nėra, nes skaičiuose atsispindi ši oro anomalija. Bet kadangi skaičiai buvo tokie, jūs žinote, jog žmonės nuspręstų, kad ekonomika lėtėja ir palūkanų normos galbūt sumažės, o tai būtų gerai obligacijoms. Jūs galėtumėte įsigyti obligacijų prieš paskelbiant nedarbo skaičius (remdamiesi vien pranešimu apie orus), užkelti jų kainas, kai nedarbo skaičiai mažesni negu tikėtasi, vėliau skubiai jas išparduoti anksčiau, negu bus paskelbti kito mėnesio skaičiai, nes jie parodys, kad ankstesnio mėnesio skaičiai buvo anomalūs dėl oro. Tai galimybė uždirbti dolerių pasinaudojant vien pranešimu apie orus. Jūs galėtumėte pasinaudoti oru spekuliuodami būsimaisiais naftos sandoriais, mazutu arba palūkanų normomis, būsimaisiais elektros sandoriais, būsimaisiais gamtinių dujų sandoriais, būsimaisiais vartojimo prekių kainų indek-

sais, kukurūzais, sojų pupelėmis, benzinu, neetiliuotu benzinu, *Brent* naftos žaliava, gazoliu, kiaulėmis, variu, auksu, sidabru...."

Tiek daug rinkų, tiek daug informacijos, taip mažai pranašumų. Todėl kai nepasiseka, skambinkite ne makleriui, skambinkite sinoptikui.

Kad tokioje rinkoje uždirbtų pinigų, trumparagiams galvijams reikia ne tik to mažyčio papildomo pranašumo; jiems reikia statyti vis didesnius lažinius. Įsivaizduokite milijardą dolerių, padėtų ant smeigtuko smaigalio, ir turėsite tinkamą supratimą. Paprastai tai daro fondų vadybininkai, panaudodami egzotiškus prekybinius produktus – mainus, būsimuosius sandorius, išankstinius sandorius, opcionus, derivatus ir indeksavimus, – o paskui išpirkdami juos skolinantis dar daugiau pinigų negu jiems davė jų investuotojai tam, kad padidintų kiekvieną lažinį. Tai prisidėjo prie kasdienio smarkaus sandorių apimties augimo visame pasaulyje. Kai dabar, būdamas fondo vadybininku, išloši, gali išlošti labai labai daug, o kai praloši, gali pralošti irgi labai labai daug. Tai viena iš priežasčių, kodėl pastaraisiais metais matėme ištisas tarpininkavimo verslo firmas (*Barings* bankas buvo žymiausias), pargriautas pavienių maklerių lažinių, pasinaudojus skolintu kapitalu. Tai irgi didina *tyrannosaurus rex* uodegos svyravimus. Mano draugas iš vieno didelio investicijų banko papasakojo, kad vienas banko klientas buvo investicinis fondas, kurio pradinis kapitalas 200 milijonų JAV dolerių. Tačiau už skolintą kapitalą šis investicinis fondas už 900 milijonų JAV dolerių įsigijo Rusijos obligacijų ir 5 milijardų JAV dolerių vertės *Sallie Mae* obligacijų (šias obligacijas sudaro draugėn sudėtos Amerikos studentų paskolos). Kai 1998 m. rugpjūtį Rusija patyrė krachą, šis investicinis fondas Rusijoje prarado visą kapitalą. Taigi ką jis darė? Jis staiga pardavė didelę dalį Amerikos studentų paskolų obligacijų, kad padengtų savo nuostolius Rusijoje, įvarydamas studentų paskolų obligacijų rinką į laikiną

chaosą ir sugriaudamas mano draugo pozicijas toje rinkoje, kuri nebūtų turėjusi su Rusija nieko bendra.

Ne tik kaimenės abrakinės turinys įvairesnis, bet ir pati kaimenė, ypač trumparagiai galvijai. Kaip pastebi Kaufmanas: „Lyginamasis tradicinių komercinių bankų, santaupų ir paskolų bei draudimo bendrovių svoris sumažėjo. Iškilo nauja finansų institucijų dalyvių veislė. Šios institucijos išsiskiria trumpalaikių investicinių veiksmų pabrėžimu, naudojimusi skolintu kapitalu bei gebėjimu ateiti į rinkas ir iš jų išeiti (ar tai būtų paprastosios akcijos, obligacijos, valiutos, ar prekės), kur tik nujaučia didžiausią pelną". Žinomiausi iš šių naujų lošėjų yra vadinamieji investiciniai fondai, kurie iš turtingų asmenų ir institucijų surenka dideles grynųjų pinigų sumas, paskui padidina tuos fondus pasiskolindami iš bankų, kad visame pasaulyje labai rizikingai, labai pelningai lažintųsi iš valiutų, akcijų ir obligacijų. Net pastaraisiais metais, pastebi Kaufmanas, atsitiko taip, kad daugelis didžiųjų bankų, tarpininkavimo verslo firmų, investicijų bankų, draudimo bendrovių, didžiųjų tarptautinių bendrovių finansų skyriai ir netgi pasaulio centrinių bankų prekybos skyriai pajuto reikalą pradėti savas, į investicinius fondus panašias, operacijas. Nėra neįprasta, kad didelis investicijų bankas gali būti investicinio fondo prekybos makleris ir kartu savomis atskiromis prekybinėmis operacijomis mėgdžioti to investicinio fondo prekybą.

Savaime suprantama, juo daugiau nugriūva tvorų, tuo daugiau žmonių ima atklysti į sritis, apie kurias jie nieko nežinojo. Įsivaizduokite, kad tai vyksta šitaip: Tailando ūkininkų taupomasis ir paskolų bankas sulaukia skambučio iš Pirmojo globalaus investicijų banko, įsikūrusio Kaimanų salose, Bankoko skyriaus: „Ei, vyručiai, jums iš tikrųjų reikėtų užsiimti Rusijos obligacijomis. Jie moka dvidešimt procentų, ir net jei rublis kiek nuvertėtų, jūs vis dėlto galite praturtėti". Staiga Tailando ūkininkų taupomasis ir paskolų bankas jau sėdi su finansinės apskaitos knygose įrašytais

20 milijonų JAV dolerių, investuotų į Rusijos obligacijas. Kai šios obligacijos smunka, bankas, turėjęs teikti paskolas Tailando ryžių augintojams, žlunga. 1998 m. Rusijos krizė pasaulį pritrenkė ir nustebino – kiek daug Korėjos bankų turėjo Rusijos obligacijų. Kai kreditas lengvai gaunamas, dažnai atsitinka taip, kad „marginalinis kvailys" – asmuo, kuris niekada nebūtų buvęs finansuotas atsargesniu arba nuosmukio laikotarpiu, – gali gauti pinigų iš investuotojų bei bankų ir lažintis kartu su rimtesniais lošėjais. Šie marginaliniai kvailiai iš tiesų gali padidinti pasaulinės rinkos svyravimus.

Prekybos centrų bei interneto derinys globalų investavimą pagreitino ir palengvino ne tik stambiesiems lošėjams, bet ir mamai su tėte, kurie dabar neišeidami iš miegamojo gali prekiauti per tiesioginį maklerį. Šių tiesioginių maklerių konkurencija dabar yra tokia didelė, kad už prekiavimą jie iš esmės nieko neima. Kadangi globalus investavimas palengvėjo ir tapo prieinamesnis, jis gali pakišti žmonėms mintį, kad kiekviena pasaulio rinka veikia taip kaip Volstritas. Kaip mėgsta sakyti valstybės iždo sekretorius Larry Summersas: „Taip, kaip nutiesus geresnius greitkelius žmonės ima greičiau važinėti. Tiesą sakant, šiuose naujuose greitkeliuose avarijose žūva daugiau žmonių, nes jie apsirinka pasirinkdami greitį ir ima važiuoti kur kas greičiau, negu turėtų".

Taigi Pirmasis globalus investicijų bankas skambina į Tailando ūkininkų taupomąjį ir paskolų banką ir sako: „Jums reikėtų užsiimti Turkijos obligacijomis. Dabar gali pasisekti". Tailando bankininkas atsako: „Turkijos obligacijos duoda dvidešimt penkis procentus pelno, ar ne? Nežinojau, kad Turkijoje yra obligacijų rinka. Žinoma, paimsiu kelis milijonus, kad taip jau sakote". Bet štai kur šuo pakastas. Išgirdę apie Turkijos obligacijų rinką, žmonės mąsto: „Hm, Volstrite yra obligacijų rinka, Frankfurte yra obligacijų rinka, Tokijuje yra obligacijų rinka, o dabar ir Turkijoje. Argi ne puiku?" Bet nors Turkijos obligacijų rinka ir kvarksėtų kaip

rinka, vaikščiotų kaip rinka ir atrodytų kaip rinka, ji visai nepanaši į Volstrito obligacijų rinką. Tai jums paaiškėja tada, kai jūsiškės Turkijos obligacijos ima smukti ir jūs užsimanote jas parduoti. Tai yra tada, kai išsiaiškinate, kad Turkijos rinka tokia mažytė, jog vos tik keli stambesni lošėjai užsimano parduoti savo obligacijas, neatsiranda pirkėjų. Net ir kainų kritimo atveju jų neįmanoma paversti grynaisiais pinigais, taigi negalima ir pasitraukti. Kaip sako Kaufmanas, rinkų globalėjimas sukuria iliuziją, kad visos rinkos „yra veiksmingos, likvidžios ir simetriškos", kad apie kiekvieną esama tobulos informacijos ir skaidrumo. Toli gražu ne. Tik pagalvokite: visas *Microsoft* akcinis kapitalas 1999 m. pabaigoje buvo apie 600 milijardų JAV dolerių. Tuo metu šis akcinis kapitalas buvo vertas kur kas daugiau, negu visos akcijos visose kylančiose akcijų rinkose visame likusiame pasaulyje.

Ir kiekvienas lošia. 1980 m. 4,6 milijono Amerikos šeimų turėjo savitarpio fondų akcijų. Iki 2000 m. daugiau negu pusė JAV gyventojų buvo investavę į akcijų rinką – arba paprastosiomis akcijomis, kurias jie įsigijo patys, arba per savitarpio fondus, arba per pensijų programas. Vieną dieną 1999 m. viduryje daviau trumpą interviu CNBC. Prieš išeidamas į eterį viena ausimi klausiausi laidos. Prieš mane laidoje dalyvavo akcijų guru, kuris iš visos šalies skambinantiems žiūrovams dalijo patarimus apie įvairias akcijas. Laidos vedėjas pristatė dar vieną skambintoją – Adamą iš Mičigano. Balsas pasirodė vaikiškas. Ronas Insanta iš CNBC paklausė, kiek jam metų. Adamas atsakė, kad dvylika! Jis klausė guru: „Neseniai pirkau CVS [farmacijos akcijų], noriu sužinoti, kiek jos galėtų kilti?" Man tai pasirodė įdomus, bet šiek tiek keliantis nerimą faktas. Pensijų programose, tokiose kaip IRA, savitarpio fondų kapitalo dalis išaugo nuo 412 milijardų JAV dolerių 1992 m. iki 1,6 milijardo dolerių 1997 m. Iš šios savitarpio fondų kapitalo dalies apie 10 procentų buvo investuota į globalias akcijas. Pirmą kartą Amerikos istorijoje tiek žmogus iš gatvės, tiek milijardierius Bobas žiūri

CNBC, kad sužinotų, kaip rinkoje sekasi jų akcijoms. Iš tiesų 1998 m. diskonto maklerių firmos *Charles Schwab* reklamoje vaizduojama viduriniosios klasės porelė (Marion ir Rickas), sėdintys ant sofos ir besikalbantys apie vasaros atostogas.

Marion: „Kai keliaudami po šalį apsistojom, toje vietoje buvo *Business Channel*. Ėmėm žiūrėti... rinka smuko... pasakėm, kad čia tos akcijos, kurias norim pirkti, iškart paskambinom..."

Rickas: „Paskambinom *Schwab*, nes namelyje ant ratų neturėjom modemo, todėl negalėjom prekiauti tiesiogiai. Kur mes tada buvom?"

Marion: „Jutoj".

Rickas: „Jutoj?"

Marion: „Mes buvom Jutoj".

Rickas: „Iš taksofono kalbėjomės su *Schwab*".

Marion: „Bandėm..."

Rickas: „Nusipirkti akcijų. Buvom gerai nusiteikę. Ė, mums pavyko... Paskui grįžom namelin ant ratų ir važiavom toliau".

Marion: „O pirkinys buvo geras".

Rickai ir Marion, sveiki atvykę į elektroninę kaimenę. Džiaugiuosi, kad jiems pavyko, tačiau akivaizdu, kad investavimo priemonių paplitimas pastūmėjo daugybę rikų ir marionų į rinkas, kuriose jiems nėra reikalo būti. Šito įrodyti aš negaliu, bet manyčiau, kad niekad anksčiau tiek daug žmonių nebuvo investavę pinigų į vietas, kurių jie nesurastų žemėlapyje. Kaip sako Leonas Coopermanas: „Per pastaruosius penkerius metus žmogelis, kuris šiaip jau pasiimtų savo santaupas ir nusipirktų trumpalaikių iždo vekselių, norėdamas būti tikras, jog nepraras tų pinigų, užuot tai padaręs, nuėjo ir nusipirko obligacijų. O žmogelis, kuris šiaip jau nusipirktų obligacijų, nes linkęs kiek daugiau rizikuoti, kad gautų daugiau pelno, nuėjo ir nusipirko kylančių rinkų obligacijų iš tokių vietų, kaip Rusija arba Brazilija. Žmogelis, kuris šiaip jau nusipirktų kylančių rinkų obligacijų, dabar yra išėjęs pirkti kylančių

rinkų akcijų. Tai turi baigtis tuo, ir baigsis tuo, kad žmonės, perkėlę rizikos kopėčias, praras daugybę pinigų ir grįš atgal".

Globali integracija pralenkė išsimokslinimą. Dėl globalėjimo mes visi, žinoma, daugiau negu bet kada, sužinome vienas apie kitą, tačiau dar tiek daug nežinome. Baugina tai, kad elektroninės kaimenės lošėjų įvairovė išaugo tiek, kad apie tai, kas darosi, nežino ne tik Naujojo Džersio dantistas, bet net ir kai kurie vyrukai, vadovaujantys dideliems kylančių rinkų fondams. Šiuo atžvilgiu mėgstu cituoti nežinomą investicinio fondo vadybininką, kuris po 1995 m. Meksikos skolos krizės žurnalo *Foreign Policy* redaktoriui Moisés Naímui pasakė: „Mes atėjome į Lotynų Ameriką ničnieko apie tą vietą nežinodami. Ir paliekame ją ničnieko nežinodami".

Aptarinėdami elektroninės kaimenės įvairovę, turime nepamiršti vieno labai svarbaus su ja susijusio dalyko – ši kaimenė nėra vien išorinė jėga. Ji sudaryta ne tik iš neturinčių pilietybės ofšorinių pinigų fondų, interneto investuotojų iš užsienio ir tolimų prekybos centrų. Ji sudaryta ir iš vietinių kiekvienos šalies, atsivėrusios kaimenei, gyventojų. Kaimenei galią suteikia ne tik tai, kad panaikinus šalyje kapitalo kontrolę užsieniečiai gali lengvai pirkti bei parduoti valiutas, akcijas ir obligacijas. *Tai taip pat reiškia, kad vietiniai gyventojai lengvai gali išvykti!* Didžiausia kaimenės paslaptis ta, kad paniški bėgimai dažniausiai neprasideda nuo investicinio fondo Volstrite ar didelio banko Frankfurte. Jie prasideda nuo vietinio bankininko, vietinio finansininko arba vietinio pinigų fondo vadybininko, kuris perkelia savo pinigus iš šalies, konvertuodamas iš savo vietinės valiutos į dolerius arba statydamas prieš savo šalies valiutą išankstinėje rinkoje. 1998 m. TVF tyrime „Investiciniai fondai ir finansų rinkų dinamika" pastebėta, kad visos nuodugnios 1994–1995 m. Meksikos peso krizės analizės parodė, jog „vietiniai nuolatiniai gyventojai, o ne tarptautiniai investuotojai" toje krizėje suvaidino svarbiausią vaidmenį. Globalizuotų finansų rin-

kų pasaulyje TVF padarė išvadą: užsienio investuotojams, valdantiems įvairių valstybių įvairių vertybinių popierių portfelius, gali būti sunku suprasti daugybės šalių skirtingas sąlygas. Kuo mažesnė kylanti rinka, tuo mažiau dideliems investuotojams paskatų tai daryti. Dėl tos priežasties vietiniai nuolatiniai gyventojai, turintys santykinį pranašumą prieiti prie svarbios informacijos apie tą rinką ir tą informaciją apdoroti, dažnai gali pirmi suspėti užimti pozicijas prieš tvirtą valiutą. O valstybės reguliavimo panaikinimas vietinėse finansų rinkose ir tarptautiniai finansiniai sandoriai, kurie vietiniams pastoviems gyventojams ilgai trukdė užsiimti pozicijas, dabar tai gerokai palengvins. Kitaip tariant, būtent *vietiniai* Meksikos finansininkai, vietiniai Indonezijos spekuliantai, vietiniai Tailando bankininkai pradėjo paniškai bėgti. Tas bėgimas nukreiptas prieš savas valiutas, akcijas ir obligacijas – o jais pasekė likusi elektroninės kaimenės dalis. Ir, be abejo, tai savaime suprantama, nes vietiniai žmonės beveik visada per šeimą, draugus ir verslo ryšius būna geriau informuoti apie tai, kas iš tiesų vyksta jų šalyje, todėl pirmieji gali persikelti ten, kur saugiau. Šiandien jiems tai padaryti kur kas lengviau – nereikia išsivežti pinigų, nereikia turėti kokių nors draugų, kad jų vardu atidarytum sąskaitą užsienio banke, kaip buvo kitados, kapitalo kontrolės dienomis.

Richardas Medley, atliekantis politinės ir ekonominės rizikos analizę daugybei tarptautinių bankų ir investicinių fondų, man pasakojo, kaip perspėjo savo klientus apie galimą Azijos rinkų ir valiutų nuosmukį, likus penkiems mėnesiams iki jam iš tiesų prasidedant 1997 m., – ne todėl, kad jis būtų buvęs genijus, bet todėl, kad klausė vietinių kaimenių. „Pirmiausia stebiu, – paaiškino jis, – kada finansų institucijos reikalauja paskolų užsienio valiuta vietoj savo vietinės valiutos. Jei Tailando bankas, užuot skolinęs Tailando verslininkui Tailando batais, primygtinai reikalauja skolinti doleriais arba jenomis, tai reiškia, jog žino, kad kažkas negerai su

Tailando valiuta ir ji gali neišlaikyti savo vertės. Jums tenka būti priklausomam nuo tokio anekdotinio įrodymo, nes daugelyje šalių ekonominiai duomenys atsilieka. Smarkiai personalizuotose ekonomikose, tokiose kaip kad Azijos, aš visada tikiu, kad vietiniai žino daugiau už mane."

Kinijos valdžia savo valiutos nenorėjo padaryti visiškai konvertuojamos, kaip kad padarė kaimyninės šalys, ne tik todėl, kad baiminasi negalėsianti suvaldyti investicijų, kurios ateitų iš išorės, bet ir todėl, kad Pekinas bijo nepajėgsiąs suvaldyti valiutos pervedimų į užsienį. Jie turi svarią priežastį: Kinijoje jau yra milžiniška juodoji rinka spekuliacijoms prieš Kinijos valiutą. Amerikos finansų naujienų linijos korespondentas Šanchajuje pasakojo apie pokalbį su bičiuliu kinu, kuris skundėsi dėl „sąmokslo" tarp Vakarų bankininkų ir investicinių fondų, 1997–1998 m. Azijos ekonominės krizės metu pardavusių Tailando, Malaizijos, Pietų Korėjos ir Indonezijos valiutas.

„Kodėl jie taip su mumis elgiasi?", – klausė kinas verslininkas Amerikos žurnalisto.

„Pasakyk, – atsakė žurnalistas, – ar pastaruoju metu tau neteko parduoti [Kinijos] juanių už dolerius?"

„Taip, teko, – pripažino kinas. – Man dėl tokios padėties šiek tiek neramu."

Atminkite: kai elektroninė kaimenė ima paniškai bėgti, pirmasis jautis visuomet būna vietinis.

Elektroninė kaimenė ne tik yra didesnė ir įvairesnė negu bet kada, tačiau ir kur kas greitesnė bei kur kas labiau susaistyta. Josephas Sassoonas, *Goldman Sachs* Londono kontoros partneris, prisijungė prie elektroninės kaimenės dar 1982 m. „1982 m., kadangi penkiomis ar šešiomis valandomis lenkėme Niujorką, *Dow* kainą biržos darbo dienos pabaigoje sužinodavome tik kitą rytą atėję į darbą, – kartą man papasakojo jis. – Keli žmonės turėjo „Quotron", ir vis-

kas. *Goldman Sachs* tada atrodė, kad tai kažkas nepaprasta, nes kažkoks vyrukas Niujorko kontoroje suprato, jog galėtų sumokėti kokiam nors vaikiščiui, kuris ateitų į kontorą trečią valandą trisdešimt minučių Niujorko laiku. Vaikiščias pasidarydavo dviejų pagrindinių *Wall Street Journal* skyrelių „Kas girdėti gatvėje" ir „Kartu su rinka" – skyrelių su patarimais dėl akcijų, neretai judinančių rinką, fotokopijas, o paskui jų turinį perduodavo į Londoną. Tai suteikdavo mums keturių valandų pranašumą prieš visas kitas Londono maklerių firmas, todėl galėdavome prastumti Niujorke peršamas akcijas, kol mūsų konkurentai apie tai nieko nežinodavo, nes laukdavo, kol atsidarys jų Niujorko kontoros ir gaus *Wall Street Journal*. Prireikė laiko, kol jie suprato, ką mes darome. Tai buvo tik 1982 m., bet kai šiandien kontoroje apie tai pasakoju, jie žiūri į mane taip, lyg aš pasakočiau apie protėvius."

Nenuostabu. Pavaikščiokite šiandien Niujorke po investicinio fondo kontorą ir pamatysite žmonių, visur besinešiojančių delninius rinkos monitorius, bet kokiu momentu sekančius bet kokią rinką, bet kokią akciją ar obligaciją. Jie būna prisijungę net ir eidami į tualetą, jau nekalbu apie ėjimą namo. Šiandien ratai taip kruopščiai sutepti, kad milžiniškos kapitalo, Davido Hale'io vadinamo „čigonų kapitalu", sumos gali klajoti po pasaulį, bet kur pasinaudodamos pirkimo ir pardavimo galimybėmis su iš esmės nulinėmis sandorių kainomis, su iš esmės nulinėmis pervedimo kainomis ir su iš esmės momentiniais greičiais. Lošimo padėtį gali apibendrinti svarbiausia vieta iš skelbimo, pavadinto „Geriausia prekyba", kurį 1998 m. pradėjo spausdinti savo paslaugas reklamuojantis *Credit Suisse/First Boston*, ir kuris siūlo bet kokį greičiausią įmanomą prekiavimą bet kuriose pripažintose pasaulio biržose. Skelbime sakoma: „Geriausia prekyba: bet kurioje rinkoje, bet kuriuo metu, bet kur".

Tai, kad taip smarkiai padaugėjo žmonių, turinčių momentinius ryšius ir informaciją prekiauti bet kada iš bet kur, yra antroji

priežastis, kodėl šiandieninė elektroninė kaimenė taip smarkiai padidėjo ir gali kur kas labiau keistis. Ilgą laiką manyta, kad kuo daugiau informacijos gaus investuotojai, tuo stabilesnės darysis rinkos. Tačiau iš tiesų panašu, kad yra priešingai. Aš tai sužinojau iš pirmų lūpų. Šiandien daugelyje JAV keleivinių lėktuvų teikiama GTE mobiliųjų telefonų paslauga, kai telefonas įjungtas per kiekvienos eilės vidurinę sėdynę. 1999 m. GTE šiuos mobiliuosius telefonus sujungė su Niujorko vertybinių popierių biržos akcijų kursų indeksu, Amerikos vertybinių popierių birža ir su NASDAQ. Taigi dabar, jeigu jums pasitaikė skristi tuo metu, kai prekiaujama, galite stebėti, ką kiekvieną minutę daro JAV rinkos. Tiesą sakant, jei sėdite vidurinėje sėdynėje, jūs tiesiog negalite nematyti. Tiesiai prieš jus telefono ekranėlis seka rinkas. Kartą skrisdamas į Koloradą stebėjau, kas darosi su mano turimomis akcijomis. Pasinaudojau GTE telefono įtaisu, padedančiu sužinoti visų ne *Bloomberg* akcijų kainas spaudant akcijų pirmąsias raides. Per tris valandas trukusį skrydį iš Vašingtono į Denverį penkis kartus pasitikrinau savo akcijas ir vos nusileidęs Denverio oro uoste pardaviau jas taksofonu. Prieš dešimtmetį nebūčiau niekaip galėjęs stebėti ir parduoti tų akcijų taip skubiai.

Tačiau nebūtinai tai daro rinkas stabilesnes. Edwardas Chancelloras savo knygoje apie finansinių spekuliacijų istoriją *Kiekvienas už save* aiškina, kodėl įprastinis sveikas protas taip klydo dėl poveikio, kurį didėjantis informacijos srautas daro elektroninės kaimenės stabilumui. Jis pastebėjo, kad dauguma autorių „informacijos technologijų pažangoje matė privalumus. Jei rinkos savaime veiksmingos, su geresne informacija jos pasidarytų dar veiksmingesnės. Jos netgi pasidarytų gana vangios, kaip patikimas automobilis. Tiesą sakant, mažoka istorinių įrodymų teigti, jog komunikacijų tobulinimas sukuria romias finansų rinkas ar supratingesnį investavimą. Jei jau taip, galima pateikti priešingą pavyzdį. Anksčiau plačiau prieinama finansinė informacija bei ko-

munikacijų tobulėjimas paprastai įtraukdavo impulsyvius naujus lošėjus į spekuliacinį lošimą: pirmoji dienraščių karta pūtė Pietų jūrų burbulą, naujieji britų laikraščių pinigų rinkų skyreliai 1825 m. prisidėjo prie kalnakasybos manijos, geležinkeliai devynioliktojo amžiaus penktajame dešimtmetyje palengvino geležinkelio spekuliacijas, kaip kad kursų telekso juostelė aukso amžiuje pasitarnavo akcijų rinkos lošimams, o radijo programos dvidešimtojo amžiaus trečiajame dešimtmetyje audrino vėlesnę spekuliantų kartą. Daug vėliau internetas atgabeno akcijų rinką į namus. Ten ji ir suklestėjo... Tai paskatino atsirasti „vienadienių prekiautojų" ordoms – spekuliantų mėgėjų, kurie dirba daugiausia savo namuose, savo kompiuteriais, imdamiesi pigių akcijų tarpininkavimo paslaugų, kurias teikia tiesioginės tarpininkavimo verslo įmonės. 1998 m. vasarą penki milijonai amerikiečių buvo atsidarę sąskaitas interneto diskonto maklerių įmonėse, o apie milijoną iš jų buvo vienadieniai prekiautojai. Vidutinė šių tiesioginių sąskaitų apyvarta dvylika kartų viršijo įprastinių maklerių įmonių apyvartą. Kalbama, kad kai kurie prekiautojai per dieną sudarydavo po tūkstantį sandorių." Iš tiesų NASDAQ prekiautojai jums pasakys, kad elektroninėje kaimenėje ne ilgaragiai galvijai – didieji savitarpio fondai – stumdo aukštyn ir žemyn interneto akcijų kursus tarsi atrakcionų vagonėlius. Kaip tik trumparagiai – vienadieniai prekiautojai – karštligiškai pirkdami po 200 ar 300 akcijų iš karto, išgirdę vienokią ar kitokią naujieną. Daugelis iš jų netgi nežino apie bendroves, kurių akcijas jie perka arba pardavinėja, bet tiesiog prekiauja ženklais.

Žinoma, jei kaimenė eina jūsų keliu, ji gali akimirksniu užversti milijardų milijardais dolerių jūsų šalies akcijų ir obligacijų rinkas, lygiai kaip ir gamyklas ar fabrikus. Štai kodėl vis daugiau šalių stengiasi daryti visa, ko reikia, kad prisijungtų prie šios kaimenės. Tačiau kai dėl politinių, ekonominių ar socialinių priežasčių vienos šalies rinkos pasidaro nestabilios arba nusilpsta, elektroninė

kaimenė gali tai, kas galbūt buvo žiaurus, bet ribotas rinkos pataisymas, pakeisti į ką nors daug skausmingesnį ir didesnį, be to, daug greičiau gali išplatinti rinkų nestabilumą, iš blogų rinkų pernešdama geroms rinkoms.

Kaip savo kalbose pastebėjo Alanas Greenspanas, tas pats finansų globalėjimas, „kuris sukėlė tokius dramatiškus privataus kapitalo srautų augimus, atskleidė žymiai patobulintus gebėjimus pernešti neprotingas investicijas". Federalinio rezervo pirmininkas priduria, kad „sunku įsivaizduoti mastą nuostolių (1 milijardas JAV dolerių), kuriuos patyrė pavieniai prekiautojai, naudojantys šiuolaikines technologijas, kurie 1995 m. prisidėjo prie *Barings* žlugimo, paakstinto ankstesniųjų dešimtmečių vertybinių popierių prekybos aplinkos. Mūsų gebėjimas prisidaryti nuostolių pastaraisiais metais neabejotinai ištobulėjo". Arba kaip mėgsta sakyti Egipto ekonomikos ministras Yousefas Boutros-Ghalis: „Seniau panikuodavote kambaryje su šimtu bankininkų, dabar panikuojate visur. Panika sudemokratėjo".

Tėra vienintelis išganymas. Kas greičiau bėga, greičiau atbėga, bet tada ima dar greičiau bėgti. Kai greičiau ateina sunkumai, greičiau ateina ir sprendimai – *jei jūsų šalis teisingai elgiasi*. Kai viskas paspartinta, pasaulis greičiau užmiršta. Meksika 1995 m. neatlygino kreditoriams, o 1998 m. ir vėl buvo patraukli tarptautiniams investuotojams, niekas nebeprisiminė 1995 m. Korėja 1997 m. beveik bankrutuoja, o 2000-aisiais Volstritas vėl stovi eilėje, kad nusipirktų Korėjos obligacijų.

Ilgaragiai galvijai

Nors šiuo metu dažnai į pirmuosius laikraščių puslapius patenka stambūs trumparagiai elektroninės kaimenės galvijai, tokie kaip George'as Sorosas, tačiau vis svarbesnis vaidmuo tenka ilgaragiams. Ilgaragiai galvijai – tai tarptautinės bendrovės, dalyvaujan-

čios tiesioginėse užsienio investicijose. Tai reiškia, kad jos investuoja ne tik į besivystančios šalies akcijas ar obligacijas, bet veikiau tiesiogiai investuoja į jos fabrikus, komunalinių paslaugų įmones, elektrines bei daugybę kitų projektų, kuriems suplanuoti ir pastatyti reikia laiko ir kurių negalima per naktį patraukti paskui save. Ilgaragiai galvijai – tai tokios bendrovės, kaip *Ford*, *Intel*, *Compaq*, *Enron* ir *Toyota*. Dėl globalėjimo jie užsienyje investuoja daugiau pinigų, daro tai įvairesniais būdais bei aprėpia daugiau negu bet kada šalių.

Šaltojo karo sistemoje, kai šalys dažnai saugodavo savo vietines rinkas tarifų sienomis, tarptautinės bendrovės ilgam laikui investuodavo daug milijonų dolerių į didelių rinkų šalis, pirmiausia tam, kad šias sienas peršoktų. Kitaip tariant, *Toyota* išvengdavo Amerikos kvotų japoniškų automobilių importui, pastatydama Jungtinėse Valstijose gamyklą, kad ji gamintų „Toyotas", numatytas parduoti vien tik JAV rinkoje, o *Ford* tą patį darydavo Japonijoje. Kad išliktų sienomis atitvertame pasaulyje, tarptautinėms bendrovėms reikėjo statydintis gamyklas svarbiausiose rinkose, tokiu būdu tapti geresnėmis *vietinėmis* gamintojomis ir pardavėjomis toje rinkoje.

Tačiau kai technologijų, finansų ir informacijos demokratėjimai nušlavė daugelį šaltojo karo sienų, elektroninės kaimenės ilgaragiams galvijams atsirado daug didesnių ir kiek kitokių paskatų statyti gamyklas užsienyje. Vis labiau kūrėsi bendra, atvira globali rinka ir kibernetinė erdvė, kur tarptautinė bendrovė bet kur galėjo viską parduoti arba gaminti. Tai paaštrino konkurenciją ir sumažino pelno maržas daugelyje pramonės šakų. Dėl to kiekvienai didelei tarptautinei bendrovei reikia stengtis veikti globaliai, kad sulaikytų mažėjančias pelno maržas, jai reikia stengtis gaminti globaliai – trumpinant savo gamybos grandinę ir pasitelkiant specialistus iš kitų šalių, kurios gali tai padaryti pigiausiai ir veiksmingiausiai – kad gamybos išlaidos išliktų mažos ir ji liktų konku-

rencinga. Tai lėmė, kad daugiau tarptautinių bendrovių ėmė investuoti į labiau išlaidas mažinančios gamybos infrastruktūrą užsienyje arba jungtis su pigesniais užsienio subrangovais – ne tam, kad išliktų sienomis atitvertame pasaulyje, *bet kad išliktų pasaulyje be sienų*. Globalėjimo epochoje tarptautinėms bendrovėms reikėjo vis labiau plėstis užsienyje, ne todėl, kad tai būtų vienintelis būdas būti šiose šalyse veiksmingam vietiniam gamintojui, bet todėl, kad dabar tai – vienintelis būdas tapti veiksmingu globaliu gamintoju.

USA Today 1997 m. balandžio 24 d. numeryje išspausdino žurnalisto Kevino Maney straipsnį, kuriame užfiksuota, kaip IBM naudojasi visokiausiais užsienio partneriais bei filialais, kad taptų geresniu, vikresniu globaliu gamintoju pasaulyje be sienų. Maney rašė: „Grupė kompiuterių programuotojų Pekino Tsinghua universitete įrašinėja programinę įrangą, naudodami „Java" technologiją. Jie dirba IBM. Baigiantis dienai siunčia savo darbą internetu į IBM padalinį Sietle. Ten programuotojai jį papildo ir internetu žaibiškai siunčia jį už 8360 kilometrų, į Kompiuterių mokslo institutą Baltarusijoje ir į *Software House Group* Latvijoje. Iš čia darbas siunčiamas į rytus, į Indijos *Tata Group*, kuri siunčia programinę įrangą atgal į Tsinghua, iki išaušta Pekine rytui, paskui atgal į Sietlą ir taip toliau didžiojoje globalioje estafetėje, kuri niekada nenutrūksta, kol projektas baigiamas. „Mes tai vadiname „Java" visą parą, – sako Johnas Patrickas, IBM Interneto technologijos skyriaus viceprezidentas. – Tarsi internetu būtume sukūrę keturiasdešimt aštuonių valandų parą."

Aštuntajame dešimtmetyje kanadiečiui priklausanti avalynės bendrovė *Bata* svarbiausiose pasaulio rinkose galėjo turėti tuziną avalynės fabrikų, tačiau kiekvienas būtų buvęs skirtas vietinei rinkai, pritaikytas vietiniams skoniams ir poreikiams ir iš esmės toje rinkoje parduodantis 100 procentų savo gaminių. Šiandien *Nike* gali sukurti bato modelį Oregone ir per naktį faksu arba el. paštu persiųsti paskutinius projekto pataisymus į savo fabrikus bei duk-

terines įmones visoje Azijoje, o jos kitą dieną pradės gaminti naujus sportbačius globaliam vartojimui.

Nors ir tiesa, kad *Ford, Cisco, Nike* ar *Toyota* – ilgaragiai galvijai – savo kapitalo nekilnoja taip greitai, kaip trumparagiai, vis dėlto jie kilnoja kapitalą iš vienos šalies į kitą greičiau, negu dažnas gali įsivaizduoti. Šiuo metu daugelis ilgaragių galvijų investicijų nebėra vien gamyklų statymas. Tai sąjungos su vietinių valdomais fabrikais, kurie pasitarnauja kaip tarptautinių firmų filialai, dukterinės bendrovės bei partneriai. Šie gamybiniai santykiai gali būti ir yra kilnojami iš vienos šalies į kitą, nuo vieno gamintojo pas kitą, vis greičiau ieškant geriausių mokesčių terpės ir veiksmingiausios bei pigiausios darbo jėgos. *Cisco* pasaulyje turi trisdešimt keturias jos įrangą gaminančias gamyklas, bet tik dvi iš jų priklauso *Cisco*. Kitos yra sąjungų partnerės, internetu glaudžiai įpintos į *Cisco* projektavimo, prekių atsargų ir rinkodaros sistemas. *Cisco* vadina jas „virtualios gamybos" įranga. Dėl tinklo, kuris jas sieja, jos elgiasi tarsi būtų vieningai valdoma gamykla, tačiau taip nėra, ir gamyba tarp jų gali būti kilnojama akimirksniu.

Ilgaragiai galvijai gali sukiršinti kiekvieną besivystančią šalį, ir tai daro. Kiekvienai iš šių šalių žūtbūtinai reikia tarptautinių investicijų, nes tai trumpiausias technologinio šuolio kelias. Gamybą Azijoje *Nike* pradėjo nuo Japonijos, bet kai šioji tapo per brangi, peršoko į Korėją, o paskui persikėlė į Tailandą, Kiniją, Filipinus, Indoneziją ir Vietnamą.

„Jos yra neišvengiamos gėrybės, – sako Brazilijos vadybos konsultantas Joelis Kornas, kalbėdamas apie tarptautines firmas. – Lotynų Amerika vis dar labai priklauso nuo išorės kapitalo, nes vidaus santaupų tiesiog neužtenka palaikyti smarkų ekonomikos augimą. Todėl mums reikia tiesioginių užsienio investicijų. [Šie ilgaragiai galvijai] ateina su tarptautiniais standartais bei technologijomis ir padeda mums prisiderinti prie kitokių rinkų modelių, jie atsineša ir užsienio partnerystes, kurios savo ruožtu traukia

technologijas ir naujas savo rinkas. Jeigu jūs šiandien neįsileisite [ilgaragių galvijų], atrodysite tarsi gyvenąs vienas kitoje planetoje."

Nors ši globalizuota gamyba prasidėjo šaltojo karo sistemoje, ji labai išplito globalėjimo epochoje, nes ilgaragiai galvijai intensyviai dauginosi. Pasak Pasaulio banko, bendros pasaulio gamybos apimties dalis, tenkanti vietinėms tarptautinių bendrovių filialų gamykloms, nuo 4,5 procento bendrojo vidaus produkto (BVP) 1970 m. iki šiandienos padvigubėjo. Nors šie procentai gali atrodyti maži, už jų yra milžiniškos dolerių sumos, nes mes kalbame apie bendrą pasaulio gamybos apimtį. 1987 m. tiesioginės užsienio investicijos besivystančiose šalyse sudarė 0,4 procento jų BVP. Šiandien jos viršija du procentus ir yra pasklidusios ne tik dešimtyje didelių kylančių rinkų, bet ir visame pasaulyje. Jei pažvelgsite į visus JAV valdomus užsienio filialus (tokias bendroves kaip, pavyzdžiui, *Ford Motor Meksika*) ir paklausite, koks jų pardavimų procentas buvo eksportuota 1966 m. bei koks procentas buvo parduotas vietinėms rinkoms, atsakymas bus toks: 20 procentų buvo eksportuotas 1966 m., o 80 procentų teko vietos rinkai. Šiandien 40 procentų eksportuojama ir tik 60 procentų lieka vietos rinkai. Nenuostabu, jog *Intel* pirmininkas Craigas Barrettas man sakė, kad aibė viso pasaulio ambasadorių bei valstybės veikėjų kas mėnesį apsilanko pas jį Silicio slėnyje vien tam, kad pranešti: „Ateikite su savo fabriku".

George'as St. Laurentas vadovauja Brazilijos kompiuterių gamintojui *Vitech*, kurį pats įkūrė šiaurrytinės Brazilijos Baijos valstijoje. Jis yra tipiškas ilgaragis elektroninės kaimenės narys. Pats žino šiandien turįs daug galios. Vieną popietę Brazilijoje jis man paaiškino, kad nedvejodamas duoda Brazilijos valdžiai aiškiai suprasti, ko jam reikia, kad čia išlaikytų savo kompiuterių bendrovę su visais darbais bei atsineštomis technologijomis. Jis pasakė: „Man reikia stabilios valiutos, kad ir toliau galėčiau pritraukti užsienio kapitalą, todėl jiems reikia subalansuoto biudžeto, kontroliuoti in-

fliaciją ir sumažinti valdymo aparatą. Vienas iš pagrindinių mūsų tikslų – pritraukti čia investicinį kapitalą, o kapitalas neateis, jei tikrai nežinos, kokios vertės jis bus, kai panorės išeiti. [Be to], man reikia būti tikram, kad politikai taip pat jaučia klientų–tiekėjų santykius, kaip ir aš. Jei esate mano pirkėjas, aš prieš jus atsistosiu ant galvos ir atsiklaupsiu ant kelių. Čionykščiams politikams tai nepatinka, nes jie nepratę būti pardavėjo kailyje. Jie pratę sėdėti soste, kad visi gūžtųsi jiems po kojom, ir dalyti gėrybes bei valdžią kaip tinkami".

Iš tiesų, kaip sako St. Laurentas, didėjančią šios elektroninės kaimenės galią daugelis tradicinių vadovų dar tik pradeda suprasti ir prie jos taikytis. Pirmąsyk tai suvokiau lankydamasis Meksikoje 1995 m. per patį peso kracho įkarštį. Mano lavinimasis prasidėjo skrendant. Karštligiškai pildžiau muitinės anketą, kurią jie išdalijo lėktuve, trečia eilutė mane suglumino. Joje buvo nurodyta pasirinkti ir apibraukti vieną iš devynių nurodytų profesijų. Tarp jų nebuvo žurnalisto, užtat buvo ūkininkas, transporto priemonės vairuotojas, gyvulių augintojas, o paskui man krito į akį dar viena. Ji vadinosi obligacijų savininkas. Tas žodis man viską pasakė apie tuometinę keblią Meksikos padėtį. Meksikos ekonominis augimas buvo pasidaręs tiek priklausomas nuo užsienio investuotojų, pirkdavusių jos vyriausybės bei komercines obligacijas, kad užsienio obligacijų savininkai muitinės anketoje buvo išskirti atskira kategorija.

Meksikos nelaimei, daugelis žmonių, kurie tuo metu pažymėdavo tą langelį, išvykdavo kartu su pinigais, o ne atvykdavo. Kai nuėjau paimti interviu iš šokiruoto Meksikos centrinio banko pareigūno, jis manęs paklausė apie šiuos globalius obligacijų savininkus, kurie atsikratinėjo Meksikos popierių. „Kodėl jie taip pamišo? Kodėl keršija?" – klausė jis. Nežinojau, kaip jam paaiškinti, kad pragaras – niekai, palyginti su įniršiu, apėmusiu amerikietį savitarpio fondo dalyvį su mobiliuoju telefonu, kuris ką tik suži-

nojo savo investicijas esant devalvuotas. Paskui nuėjau susitikti su Enrique del Val Blanco, Meksikos socialinių reikalų ministerijos pareigūnu. Jo kalba man skambėjo kaip žmogaus, išlikusio gyvo po *Kūno grobikų antplūdžio*. Jis man pasakė: „Visi jaučia, kad jų gyvenimas nulemtas kažkieno iš šalies ir visi nori sužinoti, kas jis? Kokia ta jėga? Mes manėmės esą pakeliui į pirmąjį pasaulį, ir staiga kažkas nepasisekė. Ką tik Pasaulio bankas ir TVF sakė, kad Meksika yra geriausias pavyzdys. Dabar mes esame blogiausias pavyzdys. Ką padarėme? Mes prarandame kontrolę. Jei nerasime kito plėtros kelio, mums galas. Mes pasiduodame".

Tą pačią dieną ėjau per miestą į Los Pinos rūmus pamatyti prezidento Ernesto Zedillo, kuris vis dar buvo priblokštas peso žlugimo. Nepamenu visko, ką jis pasakė, bet niekada nepamiršiu to reginio. Mane kartu su kolegomis iš *Times* sargyba palydėjo į rūmus, nurodė lipti laiptais aukštyn ir pereiti kelias sales iki prezidento kabineto. Atrodė, kad nieko aplink nėra. Praėjome pro vienas duris, paskui pro kitas, paskui dar pro vienas, kol galiausiai priėjome prie sekretorės stalelio. Ji parodė į didžiulį tamsų prezidento kabinetą. Mes įėjome, prie stalo kampe sėdėjo vienišas prezidentas Zedillo ir klausėsi Čaikovskio *1812 metų uvertiūros*. Jis atrodė labai panašus į Napoleoną po Vaterlo mūšio.

Per pastarąjį dešimtmetį ištisa pokolonijinių vadovų karta – Zedillo, Mahathiras, Suharto, netgi Borisas Jelcinas – sužinojo, ką reiškia būti sutryptam elektroninės kaimenės. Tai nėra smagu. Kaimenė pasirodė nepanaši į nė vieną iš jiems pažįstamų šalies vidaus priešų. Jie negalėjo šio priešo nei suimti, nei cenzūruoti, nei uždrausti, nei papirkti, o dažnai negalėjo jo net matyti. Kai kurie, kaip Zedillo, tiesiog nusilenkė jo įsakymams. Mahathiras ir Suharto pasirinko kitokią taktiką. Jie vardijo kaimenės vardus, tariamus sąmokslus, žadėjo atkeršyti už jos žiaurumus ir, kaip Mahathiras, galiausiai mėgino jai užkirsti kelią kapitalo kontrole. Mahathiras ir Suharto užaugo šaltojo karo sistemoje, kuri dažnai sulaikydavo

vieną ar kitą didžiąją valstybę nuo tikrai griežto ar tiesioginio kalbėjimo su trečiojo pasaulio šalių vadovais, kurių paramos buvo siekiama šaltojo karo žaidime. Bet kai šaltojo karo sistema baigėsi, šie suvaržymai išgaravo. Šiandien kaimenės vedliai nėra panašūs į Valstybės departamentą, Jungtines Tautas ar Neprisijungimo judėjimą. Jie nesako, kad jaučia jūsų skausmą ar kad supranta jūsų nusiskundimus dėl kolonijinės praeities. Jie nesako, kad jūs esate tokie neprilygstami, tokie svarbūs regiono stabilumui, jog nė pirštu jūsų nepalies. Jie tiesiog pasikalba su jumis ir eina toliau. Elektroninė kaimenė visą pasaulį paverčia parlamentine sistema, kurioje kiekviena vyriausybė gyvena baimindamasi kaimenės balsavimo dėl pasitikėjimo.

1997 m. Azijos ekonominės krizės metu Kvala Lumpūre kalbėjausi su tuometiniu Malaizijos ministro pirmininko pavaduotoju Anwaru Ibrahimu, kol Mahathiras dar nebuvo jo atleidęs. Anwaras sakė, kad Mahathiras nesiliauja kaltinęs žydų, Soroso ir kitų sąmokslininkų, esą jie sąmoningai žlugdą Malaizijos valiutą. Galiausiai Anwaras su kai kuriais savo kolegomis nuėję pas Mahathirą su diagrama ir pasakę maždaug taip: „Pirmadienį jūs taip pasakėte apie Sorosą ir Malaizijos ringitas nukrito iki čia. Antradienį jūs taip pasakėte apie žydus ir ringitas nukrito iki čia. Trečiadienį jūs taip pasakėte apie globalius investuotojus ir ringitas nukrito iki čia. UŽSIČIAUPKITE!"

Suharto atveju elektroninė kaimenė iš tikrųjų paskatino sukelti maištą. 1998 m. pradžioje nustūmė jį nuo valdžios ir taip pakirto Indonezijos valiutą ir rinkas, kad Indonezijos visuomenė ir kariuomenė prarado bet kokį pasitikėjimą Suharto vadovavimu.

Supachai Panitchpakidis, Tailando ministro pirmininko pavaduotojas ir prekybos ministras, ir šiandien neišsigydė mūšio randų, kurie atsirado, kai jo šalis mėgino boksuotis su kaimene ir pralaimėjo. „Mes padarėme vieną klaidą – šešiais mėnesiais per ilgai išlaikėme savo valiutą [batą] susietą su doleriu nedevalvuodami, –

sako jis apie 1997 m. krizę. – Tai galėjo ir netapti katastrofa, bet dėl [kaimenės] bandos jausmo visi užsipuolė mūsų valiutą. Taigi užuot kritusi penkiolika ar dvidešimt procentų, ji nukrito penkiasdešimt. Kadangi rinka yra globalizuota, [kaimenė] sužinojo, kad mums trūksta atsargų. Pirmą kartą jie mūsų valiutą puolė vasarį, paskui kovą, o paskui balandį. Kaskart Tailando centrinis bankas apgindavo savo valiutą atsargomis, kaskart mūsų centrinis bankas pasakydavo: „Mes laimėjome". Bet iš tikrųjų kaskart pralaimėdavo. Mat atsargos seko. Mes manėme, kad pasaulis nežino apie mūsų atsargas, tačiau rinkos žinojo – nežinojo mūsų žmonės, o rinkos žinojo. Žinojo mano draugai Singapūre ir Honkonge. Kaskart, kai mes apgindavome savo valiutą, jie skaičiavo, kiek Tailando vyriausybei liko atsargų. Jei paklausite mūsų buvusio ministro pirmininko, jis pasakys, kad jam nebuvo pateikta jokia panaši informacija. Bet rinka ją suprato ir žinojo, kada priėjome posūkį, kad jau nebegalime apginti savo valiutos. Štai kada jie mus iš tiesų prigriebė."

Kad vadovai prisitaikytų prie prekybos centrų ir elektroninės kaimenės valdžios, jiems reikia visai kitokios mąstysenos, ypač kylančiose rinkose. Anksčiau elektroninės kaimenės nariai varžydavosi, mėgindami suprasti, kaip galėtų tapti patraukliausi vyriausybėms, tiek šalies, tiek užsienio. Nes būtent vyriausybės išdalydavo gėrybes. Dabar vyriausybės varžosi, mėgindamos suprasti, kaip pasidaryti stabiliausioms, labiausiai viliojančioms ir patraukliausioms kaimenei. Nes dabar kaip tik elektroninė kaimenė vis dažniau dalija gėrybes. Trumpai tariant, visiems pasaulio vadovams dabar reikia mąstyti kaip gubernatoriams. Amerikos valstijų gubernatoriai turi priimti kai kuriuos sprendimus, panašiai kaip prezidentai ir ministrai pirmininkai. Kartais jie netgi gali pasiųsti Nacionalinę gvardiją. Tačiau šiuo metu jų pagrindinis darbas – privilioti elektroninę kaimenę ir prekybos centrus investuoti jų valstijose, daryti visa, kas įmanoma, kad jas čia išlaikytų, ir gyventi nuolat bijodami, kad jie išeis. Štai kodėl šiandieninis pasaulis vis

labiau valdomas gubernatorių, nesvarbu, koks būtų jų tikslus titulas. Štai kodėl išsiskiriantis globalėjimo epochos politinis lyderis yra visų gubernatorių gubernatorius, Jungtinių Valstijų gubernatorius Williamas Jeffersonas Clintonas.

Karaliai, diktatoriai, emyrai, sultonai, tradiciniai prezidentai ir ministrai pirmininkai – dabar jie visi tapę gubernatoriais. 1997 m. rudenį lankiausi Katare, mažytėje arabų naftos valstybėlėje rytiniame Saudo Arabijos krante. Vieną dieną buvau pakviestas pietų pas emyrą, šeichą Hamadą bin Khalifa al-Thani. Jis – žavus žmogus, apsukrus tartum lapė, bet tai žmogus, pratęs duoti įsakymus, o ne jų klausytis. Jis manęs klausinėjo apie ekonominę krizę Malaizijoje ir Pietryčių Azijoje, o aš jam pasakojau, kaip elektroninė kaimenė ir prekybos centrai baudžia Malaiziją už Mahathiro ekscesus, tarp jų – dviejų aukščiausių pasaulyje pastatų statybą. Šeichas Hamadas klausėsi, o paskui prabilo veikiau kaip gubernatorius, o ne kaip emyras. Jis tarė: „Na, manau, verčiau jau nestatysiu čia jokių aukštų pastatų. Rinkoms tai gali nepatikti".

Kaip vadovai, asmenys, investuotojai ir bendrovės mokosi prisitaikyti prie šios naujos globalėjimo sistemos, iš tiesų yra dvidešimtojo amžiaus pabaigos skiriamasis ženklas. Tačiau man dar lieka pridurti vieną dalyką: jūs dar nieko nesupratot.

Mėginau paaiškinti, kaip technologijų, finansų bei informacijos demokratėjimai, kurie pakeitė mūsų bendravimą, investavimą ir požiūrį į pasaulį, pagimdė visus pagrindinius šiandieninės globalėjimo sistemos elementus. Tai jie nušlavė sienas. Tai jie sukūrė tinklus, kurie dabar kiekvienam iš mūsų leidžia susisiekti su visu pasauliu ir tapti itin galingais asmenimis. Tai jie sukūrė ryšius ir erdvę realiai atsirasti elektroninei kaimenei bei prekybos centrams. Tai jie nušlavė visas senąsias ideologijas, palikdami tik laisvosios rinkos kapitalizmą. Tai jie sukūrė nepaprastą naująjį veiksmingumą, prie kurio turi prisitaikyti kiekvienas verslas, nes kitaip žus. Tai jie sumažino

kliūtis, kad galėtų ateiti iš esmės į kiekvieną verslą. Tai jie verčia žmones liautis mąsčius pirmiausia vietos mastu, o tik paskui globaliai, ir imti mąstyti pirmiausia globaliai, o tik paskui vietos mastu.

Būtent dėl interneto aš ir sakau, kad jūs dar nieko nesupratote. Žinoma, prie šios naujos globalėjimo epochos prisidėjo interneto iškilimas, prasidėjęs paskutinėse technologijų, finansų ir informacijos demokratėjimų pakopose. Internetui plintant, jis ima virsti turbokompresoriniu varikliu, varančiu globalėjimą pirmyn. Internetas laiduos, jog vis labiau globalės mūsų bendravimas, investavimas, požiūris į pasaulį. Nes nuo tos akimirkos, kai prisijungiate prie interneto, galite iš esmės nemokamai bendrauti su bet kuo visame pasaulyje, nuo tos akimirkos, kai prisijungiate prie interneto, galite iš esmės nemokamai investuoti bet kurioje pasaulio rinkoje, nuo tos akimirkos, kai pradedate verslą, turintį tinklo svetainę, kad ir kurioje pasaulio vietoje būtumėte, jums reikės mąstyti globaliai – atsižvelgiant tiek į tai, kas galėtų būti jūsų konkurentai, tiek į tai, kas galėtų būti jūsų klientai.

1998 m. pradžioje nuvykau į Silicio slėnį pasikalbėti apie panašius dalykus su *Cisco Systems* prezidentu Johnu Chambersu. *Cisco Systems* gamina paslaptingą įrangą, kuri sujungia internetą visame pasaulyje. Jis man pasakė: „Internetas viską pakeis. Pramonės revoliucija gamyklose suvedė žmones ir mašinas, o interneto revoliucija virtualiose bendrovėse suves žmones su žiniomis bei informacija. Ji darys visuomenei tokią pat įtaką kaip Pramonės revoliucija. Ji skatins globalėjimą neįtikėtinu greičiu. Bet užuot vykusi šimtą metų, kaip kad Pramonės revoliucija, ji įvyks per septynerius metus".

Užsirašinėjau Chamberso žodžius, netgi pacitavau juos savo straipsnyje, bet neįsisąmoninau. Priėmiau juos lyg tipišką perdėtą šneką, kokią tenka girdėti iš technikos žmonių. „Taip taip taip, – maniau sau, – internetas viską pakeis. Jie visada taip sako." Juo labiau įsitraukiau į knygos rašymą, tuo labiau suvokiau, kad Chamberso žodžiai ne tik kad buvo teisingi, jis netgi per švelniai pasakė.

Praėjus keliems mėnesiams po apsilankymo pas Chambersą, jo įstaiga man atsiuntė dėžutę su puodeliais, rašikliais ir marškinėliais su nauju *Cisco* reklaminės kampanijos logotipu, kurį galbūt matėte per televiziją. Jis labai paprastas. *Cisco* televizijos reklamose rodomi žmonės iš viso pasaulio – jauni ir seni, žvelgiantys tiesiai į kamerą ir klausiantys: „Ar jūs pasirengę?" Taigi 1998 m. pavasarį, gavęs dėžutę daiktų su tuo logotipu, tariau sau: „Koks čia šlamštas? Kokia keista reklaminė kampanija. Turiu omeny „ar jūs pasirengę", kam?"

Tačiau kai 1999-ieji tapo interneto metais, kai internetas pasiekė krizinę masę ir iš tiesų ėmė apibūdinti ir prekybą, ir bendravimą, pradėjau aiškiai suprasti, ką *Cisco* turėjo omenyje tuo savo „Ar jūs pasirengę?" Internetas taps panašus į milžiniškus gniaužtus, kurie apima globalėjimo sistemą, mano apibūdintą šioje knygos dalyje, – Spartųjį pasaulį, elektroninę kaimenę, prekybos centrus, auksinius tramdomuosius marškinius – ir toliau nepaliauja veržti tos sistemos aplink kiekvieną taip, kad jie sulig kiekviena diena pasaulį vis mažintų ir spartintų.

Tik pamanykite: per internetą dabar turime bendrą pasaulinę pašto sistemą, kuria galime vienas kitam siuntinėti laiškus. Dabar turime bendrą pasaulinį prekybos centrą, kuriame visi galime pirkti ir parduoti. Dabar turime bendrą pasaulinę biblioteką, kurioje visi galime dirbti mokslinį darbą, turime bendrą pasaulinį universitetą, kuriame visi galime mokytis. 1999 m. daugiau kaip pusė suaugusių JAV gyventojų – 100 milijonų žmonių – naudojosi internetu. Amerikoje vis dažniau gali susidurti su žmonėmis, kurie internetu perka ne tik knygas, naują kompiuterį ar mašiną, bet ir įkeičia nekilnojamąjį turtą bei gauna paskolas. Tai vyksta ne tik Amerikoje. Pažvelkime į Indiją. Vargingose vietovėse aplink Delį Indijos ką tik įsteigtoje mobiliųjų telefonų bendrovėje *Usha Group* dirba *Avon* moterų indiška atmaina – moterys, kurios vargingiausiuose kaimuose vaikšto iš namų į namus, nešiodamos mobiliuosius telefonus

žmonėms, neturintiems telefonų. Už mažą užmokestį kaimiečiai gali keletą minučių naudotis telefonais ir skambinti visur, kur jiems reikia. Dabar *Usha* daugelyje iš šių kaimų įrenginėja viešuosius pokalbių centrus, kuriuose galima pigiai naudotis internetu.

Valstybės iždo sekretorius Larry Summersas mėgsta pasakoti tokią istoriją: „Kažkada lankiausi Mozambike – tam tikru atžvilgiu skurdžiausioje pasaulio šalyje – aptarti klausimų, susijusių su skolos sumažinimu. Sėdėdamas už pietų stalo su vietiniais verslininkais, paklausiau kaimyno, kaip sekasi verslas. Jis atsakė: „Gana gerai, bet nerimauju dėl ateities". Kai paklausiau, kodėl, jis paaiškino esąs interneto paslaugų teikimo Mozambike monopolininkas, tačiau baiminasi, kad ateina konkurencija ir sugrauš jo pelną".

Ir ne veltui nerimavo. Prisitaikyti prie šios tolesnės interneto varomos globalėjimo fazės, pasauliui sulig diena vis mažėjant ir spartėjant, bus milžiniškas iššūkis mums visiems – žmonėms, šalims ir bendrovėms. Dvi kitos knygos dalys – „Prisijungti prie sistemos" ir „Priešiška reakcija į sistemą" – paaiškina, ką turiu galvoje.

Ar jūs pasirengę?

II

PRISIJUNGTI PRIE SISTEMOS

8. DOSkapitalas 6.0

MASKVA (AP) Šiandien prokurorai apklausė Maskvos meno galerijos savininką po to, kai neseniai vykusios parodos metu svečiai ir meno kritikai suvalgė natūralaus dydžio Vladimiro Lenino pavidalo tortą. Maskvos *Times* antradienį pranešė, kad prokurorai apklausė Sergejų Taraborovą, kai dvidešimt parlamento narių komunistų pasiskundė, kad tortas pažeidžiąs įstatymus, draudžiančius įžeidinėti valstybės veikėjus.

AP Maskva, 1998 m. rugsėjo 8 d.

„Kiek pinigų vežatės?"

Klausimą Jesse Jameso tonu man sviedė Albanijos muitinės pareigūnė Tiranos oro uoste, man mėginant išvykti iš šalies. Vos jai ištarus tuos žodžius, mane apėmė silpnumas, tartum iš manęs būtų norėję atimti pinigus.

„Turiu 3500 dolerių", – ištariau, tapšnodamas per savo prisegamą piniginę-diržą.

„3500 dolerių, – pakartojo ji, o jos akys sužibo. – Jis turi 3500 dolerių", – pranešė kolegai, stovinčiam šalia jos prie bagažo rentgeno aparato.

„Iš kur jūs?" – paklausė jis manęs, matyt, mėgindamas įvertinti mano silpnąsias vietas ir įsitikinti, ar nesu diplomatas. Pasakiau jam, kad rašau į *The New York Times*. „*The New York Times*? – pakartojo muitininkas, greitomis mane apžiūrėjęs. – Tegul eina."

Ar kam galėjo toptelėti, kad *The New York Times* turi tokią įtaką Tiranoje! Į lėktuvą kone bėgte nubėgau. Buvo dėl ko nervintis. Tokioje

situacijoje buvau atsidūręs anksčiau – kitoje šalyje, kur įstatymo viršenybė irgi nebuvo absoliuti, – Irane. Tik ten pabaiga nebuvo tokia laiminga. Ten, Teherano tarptautiniame oro uoste, ji prasidėjo panašiai – man mėginant pereiti muitinę ketvirtą valandą ryto. Muitinės pareigūnas liepė atidaryti savo lagaminėlį ir pateikti jam muitinės deklaracijos blanką. Jame vienoje eilutėje reikėjo nurodyti, kiek vežiesi grynųjų pinigų, ir aš įrašiau tikslią sumą – lygiai 3300 JAV dolerių, kuriuos dar turėjau su savimi. Amerikos kredito kortelių Irane nepriima, todėl turėjau vežtis daug grynųjų. Liesas ūsuotas Irano muitinės pareigūnas atidžiai perskaitė blanką, o paskui, žvelgdamas išbadėjusiu žvilgsniu, pasakė: „Pone, pone, jūs galite iš šalies išsivežti tik 500 dolerių".

„O ne, – ištariau, – ką man daryti?"

Irano muitinės pareigūnas pasilenkė ir sušnibždėjo man į ausį: „Už tris šimtus dolerių aš galiu tuo pasirūpinti". Visą šią sceną stebėjo už manęs išsirikiavusi ilga iraniečių eilė – visi, be abejo, puikiausiai nutuokė, kas čia dedasi. Pasirausęs savo prisegamoje piniginėje ištraukiau tris šiugždančius 100 JAV dolerių banknotus ir sumaigiau į gniužulą.

„Atsargiai", – šnipštelėjo man muitinės pareigūnas, tartum kas nors, stovintis eilėje už mūsų, iš tiesų būtų ketinęs pranešti apie tai. Paskui mes abu apsimetėme besirausiantys po mano atidarytą lagaminėlį, ir jis greitai čiuptelėjo iš mano saujos 300 JAV dolerių. Viskas įvyko taip greitai – kaip upėtakis pačiumpa musę, – kad, norint tai pastebėti, būtų prireikę sulėtinto pakartojimo. Tada kita ranka jis man padavė neužpildytą muitinės blanką ir paprašė jį užpildyti – deklaruoti, kad iš šalies išsivežu tik 500 JAV dolerių. Bet ir tai dar buvo ne viskas. Kai laiptais užkopiau prie įsodinimo vartelių, pamačiau, kad, praėjus metalo detektorių, atliekamos asmens kratos. Įėjau į kabiną už uždangos, ir Irano kareivis paprašė atidaryti savo prisegamą piniginę–diržą. Puoliau į paniką: „Kaip paaiškinsiu 3000 dolerių? Ką man sakyti: Ei, aš jau daviau kyšį

tavo kolegai iš apačios, kad taip toli nusigaučiau, taigi atsikabink?" Laimei, jis tik žvilgterėjo į pinigus, kažką išpyškino farsi kalba ir mane praleido.

Patyrę keliautojai po pasaulį žino, kad manieji Irano bei Albanijos nuotykiai vargu ar yra kuo nors ypatingi. Pastaruoju metu dažnai pasitaiko susidurti su šiuo reiškiniu, kurį labiausiai tiktų pavadinti žodžiu *kleptokratija*. Kleptokratija – tai daugiau negu įprastinis kyšininkavimas bei korupcija, kurių visada galima aptikti besivystančiose šalyse, o mažesniu mastu – ir išsivysčiusiose. Kleptokratija yra tada, kai daugelis pagrindinių valstybės sistemos funkcijų – arba visos – nuo mokesčių rinkimo iki muitinės, privatizavimo ir reguliavimo – būna tiek užkrėstos korupcija, kad teisėti sandoriai virsta veikiau išimtimi, negu norma. Toleruotina ir geistina norma darosi bet kokio lygio pareigūnams naudotis savo įgaliojimais, kad išgautų kokius tik įstengia pinigus iš piliečių, investuotojų ir pačios valstybės, o piliečiams ir investuotojams manyti, kad išgauti sprendimus arba paslaugą tegalima vieninteliu būdu – kam nors susimokant.

Valstybės korupcijos mastai svyruoja tarp visa apimančios kleptokratijos – kai valstybė pagrįsta vogimu, kaip kad Nigerija – iki pradedančiųjų kleptokratijų – kai korupcija yra paplitusi, toleruojama ir lauktina, bet greta jos egzistuoja tam tikros teisinės ir netgi demokratinės normos, kaip kad Indijoje. Skirtumą tarp visa apimančios kleptokratijos ir pradedančiosios kleptokratijos geriausiai iliustruoja senas anekdotas, kurį mėgstama pasakoti Pasaulio banke apie Azijos ir Afrikos infrastruktūros ministrus, apsikeičiančius vizitais į vienas kito šalį. Iš pradžių afrikietis aplanko Azijos ministrą jo šalyje, ir baigiantis dienai azijietis pasikviečia afrikietį į savo namus papietauti. Azijos ministras gyvena tikruose rūmuose. Taigi afrikietis ministras klausia savo azijietį kolegą: „Oo, ir kaip jūs išgalite turėti tokį namą iš savo atlyginimo?" Azijietis ministras priveda afrikietį prie didelio išsikišusio lango ir parodo į

naują tiltą tolumoje. „Matote va ten tą tiltą?" – klausia Azijos ministras afrikietį. „Taip, matau", – atsako afrikietis. Paskui azijietis ministras rodo pirštu į save ir sušnibžda: „Dešimt procentų". Tai reiškia, kad 10 procentų tilto kainos nuėjo į jo kišenę. Na, po metų Azijos ministras nuvyksta aplankyti Afrikos ministro į jo šalį ir pamato, kad jo namai dar prabangesni negu azijiečio. „Oo, ir kaip jūs išgalite turėti tokį namą iš savo atlyginimo?" – paklausė Azijos ministras afrikietį. Afrikietis pavėdėjo savo kolegą prie didelio išsikišusio savo svetainės lango ir parodė į horizontą. „Matote va ten tą tiltą?" – paklausė afrikietis azijietį. „Ne, ten nėra tilto", – atsakė azijietis. „Teisingai, – paaiškino Afrikos ministras, rodydamas į save, – šimtas procentų."

Kokie apčiuopiami ženklai rodo, ar jūs susidūrėte su pradedančiąja, ar visa apimančia kleptokratija? Na, štai kokius kelis rodiklius surinkau per keletą metų:

Kleptokratija buvo Maskvoje 1995 m. (ir 1996, 1997, 1998, 1999 metais!), tuo metu, kai po Sovietų Sąjungos žlugimo buvo plačiai paplitęs gatvių nusikalstamumas. Kai tik aš užsiregistravau viešbutyje *Penta* Maskvos centre, padėjau savo grynuosius ant stalelio ir paprašiau registratoriaus išnuomoti viešbučio saugyklą. Visai neketinau vaikščioti po Maskvą su dolerių prikimštomis kišenėmis.

„Apgailestauju, – pasakė registratorius. – Laisvų nėra. Užsirašykite į eilę. Ar norėtumėte, kad aš jus įrašyčiau?"

Mane suėmė juokas. Eilė prie viešbučio saugyklų? Tai buvo tartum svarbiausia prasto anekdoto vieta: „Kaip sužinoti, kad jūs esate iš tikrųjų pavojingame mieste? Atsakymas – kai visos viešbučio saugyklos užimtos". Nenuostabu, kad Maskvoje mano sutiktas investuotojas, ką tik įsigijęs dalį Rusijos banko, aptiko, kad jame dirba daugiau apsauginių, negu tarnautojų. Jis papasakojo man apie vakarietiškų restoranų grupę, kuri ką tik pasiuntė auditorių komandą išsiaiškinti, kodėl jos maskviškė franšizė varo tokį didelį verslą ir uždirba taip mažai pinigų. Jie nustatė, kad

beveik kiekvienas darbuotojas įsivėlęs į kokią nors vagystę – nuo vagiančių mėsainius virėjų iki dėkingumo mokesčius imančių vadybininkų.

Kleptokratiją rodo ir toks faktas: Albanijoje mokesčių sukčiavimas buvo taip išsikerojęs, jog 1997 m. trisdešimt penkta pagal sumokėtų mokesčių dydį bendrovė buvo bendra Albanijos ir Amerikos picerija, o naudojimasis vogtais automobiliais buvo taip paplitęs, kad, pagal apytikrius Amerikos pareigūnų skaičiavimus, 80 procentų Albanijos keliais važinėjančių automobilių buvo pavogti kur nors kitur Europoje.

Kleptokratiją rodo ir korupcija Rusijoje, taip išsikerojusi net Kremliuje, kad rusai pasakoja anekdotą apie žmogų, kuris atvažiuoja į Maskvą iš kaimo ir pasistato savo naują automobilį tiesiai prie Kremliaus Spaso vartų, Raudonojoje aikštėje. Prieina milicininkas ir sako: „Klausyk, tu negali čia statyti automobilio. Šiais vartais naudojasi visi mūsų vadovai". Žmogus atsako: „Nesijaudinkit. Aš savo automobilį užrakinau".

O štai tokią istoriją apie kleptokratiją papasakojo mano draugas, kuris gyveno Indonezijoje viešpataujant ypač korumpuotai Suharto šeimai. Jis seniai dirbo Singapūro laikraščio reporteriu Džakartoje ir turėjo reguliariai pratęsti leidimo gyventi šalyje dokumentus. „Korupcija Indonezijoje taip įsišaknijo, – aiškino man jis, – kad pareigūnai iš tiesų išrašydavo kvitus būtent už jūsų kyšius. Tikrai. Kasmet aš prasitęsdavau savo imigracijos dokumentus. Duodu kyšį ir gaunu kvitą. Mano kontoros buhalteriai nori dokumento, o pareigūnas, kuriam sumoku, jį išduoda." Nenuostabu, kad valdant Suharto tarp indoneziečių buvo paplitęs pamokymas: „Jei jūsų kaimynas pavagia jūsų ožką, tik nesugalvokite paduoti jo į teismą, nes kol susimokėsite policijai ir teisėjams, galų gale prarasite ir karvę".

Kleptokratija egzistuoja ir tada, kai pareigūnai ir valdininkai, prižiūrintys, kaip laikomasi taisyklių, mano, kad jiems taisyklės

negalioja. Nayanas Chanda, *Far Eastern Economic Review* redaktorius, sykį man papasakojo apie tai, kas jam nutiko lankantis Kinijoje: „Buvau Pekine, mes važiavome Antruoju žiediniu keliu su Užsienio reikalų ministerijos vertėju, jo tarnybiniu vairuotoju ir mūsų kontoros darbuotoju. Mums važiuojant greitkeliu, Užsienio reikalų ministerijos vairuotojas staiga apsigręžė, ir – nemeluoju – pašėlusiai signalizuodamas išlėkė į priešpriešinio eismo kelią. Juo lėkė automobiliai, o mes laviravome tarp jų. Aš apstulbau ir pašiurpau. Pasakiau vertėjui: „Ką jis daro!!!" Jis atsakė, kad vairuotojas priešakyje pastebėjo didelį transporto kamštį ir nusprendė jį taip aplenkti. Aš užsimerkiau, nugrimzdau į pasostę ir meldžiausi, kad po viso to likčiau gyvas. Likau gyvas. Bet vėliau man dingtelėjo mintis: o kaip dėl visų užsienio įmonių, ateinančių į Kiniją? Kinai pasirašo su jomis sutartį, gauna jų technologijas, o paskui pakeičia taisykles ir liepia joms keliauti namo. Ar jos išneš sveiką kailį?"

Ne, jeigu Kinijoje reguliuotojai yra paperkami. Vieno iš didžiausių Kanados bankų Kinijos skyriaus vadovas 1997 m. man papasakojo, kad kartą bankas iš Honkongo skyriaus į Šanchajaus skyrių pervedė keletą tūkstančių dolerių – pinigai buvo gauti po aštuoniolikos dienų. „Mums regis, kad žinome, kas atsitiko, – kartą Šanchajuje priešpiečiaujant tarė man bankininkas. – Kažkas Centriniame banke paėmė pinigus, septyniolika dienų spekuliavo jais Šanchajaus vertybinių popierių biržoje, o po to aštuonioliktą dieną juos padėjo atgal, ir tada pinigai pasirodė mūsų sąskaitoje."

Kleptokratija yra ir milijardai dolerių, gautų iš korumpuotų privatizavimo programų Rytų Europos šalyse ir Rusijoje, kur mažyčiai oligarchiniai elitai, dažnai susimokę su vietine mafija ir vyriausybės pareigūnais, įsigudrino gauti anksčiau valstybės valdytų gamyklų ir gamtinių išteklių kontrolę mažesnėmis nei rinkos kainomis, per naktį pasidarydami milijardieriais. Šie Rusijos oligarchai ir kiti grobimo meistrai visas nekilnojamojo turto kainas nuo Paryžiaus iki Tel Avivo ir iki Londono pakėlė, sukrečiančiu mastu

išgabenę turtą iš tos šalies. Kai Amerikos rinka tik kilo, ji irgi turėjo savuosius plėšikų baronus, kaip kad Rusija dabar turi savuosius. Bet Amerikos plėšikų baronai investuodavo savo pinigus į Amerikos vertybinių popierių rinką ir nekilnojamąjį turtą, o dabar dėl globalėjimo ir laisvo kapitalo judėjimo Rusijos plėšikų baronai taip pat investuoja savo pinigus į Amerikos vertybinių popierių rinką bei nekilnojamąjį turtą, nuskurdindami savąją šalį.

Vis dėlto kartais kleptokratija nėra vien tik turtingi oligarchai, plėšiantys savo šalį, bet tiesiog mažieji žmonės, mėginantys išgyventi šalyje, kurioje nėra jokio socialinės apsaugos tinklo. Kartą aš Džakartos oro uoste turėjau persėsti iš vieno lėktuvo į kitą, man reikėjo pervažiuoti nuo vidaus skrydžių terminalo prie tarptautinio. Atsistojau su savo krepšiais ant šaligatvio prie ženklo, ant kurio buvo užrašas: „Nemokamas oro uosto autobusas". Kai atvažiavo autobusas, susikroviau savo krepšius ir buvau vienintelis keleivis. Kai pro vairuotoją ėjau išlipti prie kito terminalo, jis mane sustabdė. „Pone", – tarė jis ir parodė raudonu žymekliu „Magic Marker" grubiai pakeverzotą ženklą virš savo pasostės. Ženklas skelbė, kad važiavimas kainuoja 4900 rupijų (tuo metu apie 2 JAV dolerius). Aš tik gūžtelėjau pečiais ir padaviau jam pinigus.

1998 m. vasarą su kleptokratijos apraiškomis susidūrėme su Johnu Burnsu, *New York Times* biuro Naujajame Delyje vadovu, kai ketinome apsilankyti Indijos parlamente, kur skelbiami Indijos įstatymai. Kol fojė laukėme, kad mus patikrintų, Burnsas pastebėjo parlamento knygynėlyje parduodamą knygą „Kas yra kas Indijos parlamente" – su visų Indijos įstatymų leidėjų biografijomis bei nuotraukomis. Burnsas nusprendė knygą nusipirkti. „Gal galėčiau nusipirkti šią knygą?" – paklausė Burnsas stovinčio šalia knygų stalelio tarnautojo. „Taip, pone, – atsakė tarnautojas, – septyni šimtai rupijų." Paskui nuėjo atnešti knygos. Jam grįžus, Burnsas paprašė išrašyti kvitą. „Vidurdienį mes užsidarome, – pasakė žmogus, – tai turės būti „neoficialus" pardavimas" – suprask, be

kvito. Tada jis padavė Johnui knygą ir įsidėjo pinigus sau į kišenę. Man tai pasirodė gana žavinga – Indijos parlamento fojė duoti kažkam kyšį už knygą apie Indijos įstatymų leidėjus.

Manau, jog tai paaiškina, kodėl *Times of India* 1998 m. gruodžio 16 d. pranešė, kad korupcijos apimtoje Indijos Pendžabo valstijoje aštuoniolika mėnesių trukusi paieška buvo nutraukta. Ieškota pareigūno, kuriam galima būtų duoti 100000 rupijų (2380 JAV dolerių) premiją už sąžiningą valstybės tarnybą, – valstijoje, kur už viską, pradedant elektros prijungimu ir baigiant užsirašymu į valstybinę mokyklą, kam nors reikia duoti kyšį. Bet neatsirado pareigūno, verto gauti premiją. Užuot nustačius premijos gavėją, pranešė Naujojo Delio laikraštis, paieškos metu buvo gauta įrodymų, pagal kuriuos galima apkaltinti 300 korumpuotų pareigūnų.

Ką visa tai turi bendra su globalėjimu? Leiskite man atsakant į šį klausimą pasitelkti keletą paprastų analogijų iš kompiuterių pasaulio. Mėgstu lyginti šalis su trimis kompiuterio dalimis. Pirmoji yra tikroji mašina, kitaip – techninė įranga. Tai pagrindinis kevalas, gaubiantis jūsų ekonomiką. Ir šaltojo karo metais turėjome tris techninės įrangos rūšis – laisvosios rinkos techninę įrangą, komunistinę techninę įrangą ir mišrią techninę įrangą, kurioje buvo susimaišę anų abiejų bruožai.

Antroji dalis galėtų atitikti operacinę sistemą. Ją aš lyginu su kiekvienos šalies bendrąja makroekonomine politika. Komunistinėse šalyse pagrindinė operacinė sistema buvo centrinis planavimas. Nebuvo laisvosios rinkos. Vyriausybė sprendė, kaip paskirstyti kapitalą. Šią komunistinės ekonomikos operacinę sistemą aš vadinu *DOSkapitalu 0.0*.

Mišrių sistemų valstybėse operacinės sistemos buvo įvairūs deriniai, susidedantys iš socializmo, laisvųjų rinkų, valstybės reguliuojamų ekonomikų ir bičiuliško kapitalizmo, kuriuose buvo susieti vyriausybės biurokratai, verslai ir bankai. Šią sistemą aš vadinu

DOSkapitalu nuo 1.0 iki 4.0 versijos, priklausomai nuo valstybės kišimosi laipsnio ir ekonomikos išprusimo. Pavyzdžiui, Vengrija yra *DOSkapitalas 1.0*, Kinija – *DOSkapitalas 1.0* krašto gilumoje ir 4.0 Šanchajuje, Tailandas – *DOSkapitalas 3.0*, Indonezija – *DOSkapitalas 3.0*, o Korėja – *DOSkapitalas 4.0*.

Galiausiai – didžiosios pramoninės kapitalistinės sistemos. Kai kurios iš jų turi operacines sistemas, pagrįstas laisvosiomis rinkomis, tačiau vis dėlto turinčias pastebimų socialinės gerovės valstybės komponentų. Į šią grupę patenka Prancūzija, Vokietija ir Japonija, o jų operacines sistemas aš vadinu *DOSkapitalu 5.0*. Tačiau kitos, tokios kaip Jungtinės Valstijos, Honkongas, Taivanas ir Jungtinė Karalystė, liberalizavo savo ekonomikas ir iki galo įlindo į auksinius tramdomuosius marškinius. Jų *DOSkapitalas* yra 6.0 versijos.

Šalia techninės įrangos ir pagrindinės operacinės sistemos esama dar ir taikomųjų programų, reikalingų tam, kad anų abiejų veikla būtų prasminga. Man taikomosios programos yra visi dalykai, apskritai patenkantys į įstatymo viršenybės kategoriją. Taikomosios programos yra šalies teisinės ir reguliavimo sistemų kokybės matas ir mastas, kuriuo jos pareigūnai, biurokratai ir piliečiai supranta jos įstatymus, jais naudojasi ir žino, kaip padaryti, kad jie veiktų. Geroms programoms priklauso bankininkystės įstatymai, prekybos įstatymai, bankroto taisyklės, sutarčių įstatymai, verslo elgesio taisyklės, tikrai nepriklausomas centrinis bankas, nuosavybės teisės, skatinančios rizikuoti, konstitucinės priežiūros procedūros, tarptautiniai apskaitos standartai, ūkiniai teismai, reguliavimo priežiūros agentūros, paremtos nešališka teismų sistema, įstatymai, nukreipti prieš pareigūnų interesų konfliktus ir nesąžiningą prekybą vertybiniais popieriais, taip pat pareigūnai ir piliečiai, gana nuosekliai pasirengę įgyvendinti šias taisykles.

Šaltojo karo metu didžioji kova vyko dėl to, kieno techninė įranga įsiviešpataus pasaulyje. Sovietai ir amerikiečiai per daug nekreipė dėmesio į tai, ar išties gerai veikia jų techninė įranga

konkrečioje šalyje sąjungininkėje. Jie tik norėjo būti tikri, kad kitos šalys naudojasi lipdukais su jų prekyženkliu. Iš tikrųjų šalis galėjo gana ilgai išgyventi su siaubinga vidaus operacine sistema ir korumpuota programine įranga, nes sovietai ir amerikiečiai taip troško ją turėti savo komandoje, jog tiesiog ją subsidijuodavo arba siūlydavo nemokamą remontą – tol, kol ta šalis likdavo ištikima didžiosios valstybės prekyženkliui. Abi didžiosios valstybės gyveno baimindamosi „domino teorijos", kuri tvirtino, kad jei tam tikra svarbi šalis pakeistų techninę įrangą, taip pasielgtų ir visos jos kaimynės.

Ši kova baigėsi žlugus šaltojo karo sistemai. Staiga buvo diskredituoti komunistinis, socialistinis ir netgi mišrusis modeliai. Staiga mes pasijutome išgyvenantys nepaprastą istorijos akimirką: pirmą sykį iš esmės kiekvienoje pasaulio šalyje pagrindinė techninė įranga buvo tokia pati – laisvosios rinkos kapitalizmas. Kai tik taip atsitiko, pasikeitė visas žaidimas. Šalims jau nereikėjo spręsti, kurią techninę įrangą pasirinkti, o tik kaip geriausiai priversti veikti vienintelę iš pažiūros veiksmingą techninę įrangą – laisvosios rinkos kapitalizmą.

Tačiau kompiuterių technologijos pasaulyje esama posakio: „Techninė įranga visada eina taikomųjų programų ir operacinių sistemų priešakyje". Tai yra inžinieriai toliau kuria vis spartesnius lustus, o tik vėliau sukuriamos jiems tinkamos operacinės sistemos ir įmantresnės taikomosios programos, kad iš tikrųjų būtų galima pasinaudoti šia nauja technine įranga ir iš jos kuo daugiau išspausti. Šis posakis taikytinas ir globalėjančiam pasauliui. Po komunizmo ir socializmo žlugimo Rusijoje, Rytų Europoje ir trečiojo pasaulio šalyse pasaulis pamatė, kaip daug šalių priima pagrindinę laisvųjų rinkų techninę įrangą ir netgi prijungia savo techninę įrangą prie aukštos įtampos elektroninės kaimenės, tačiau dažnai be operacinės sistemos, taikomųjų programų ir kitų institucijų, reikalingų kapitalo srautams bei energijai, įtekančiai į

šalį ir ištekančiai iš jos veiksmingai valdyti ir racionaliai paskirstyti, kai tik šalis prisijungia prie tos kaimenės.

Mums paaiškėja viena iš pagrindinių perėjimo nuo šaltojo karo prie globalėjimo problemų: per ankstyvo globalėjimo problema. Kartoju: šiandien jūs negalite klestėti neprisijungdami prie elektroninės kaimenės ir prekybos centrų, šiandien jūs negalite išgyventi, jei neturite operacinės sistemos ir taikomųjų programų, leidžiančių juos kiek įmanoma geriau išnaudoti ir ginančių jus nuo blogiausių jų kraštutinumų, kai jie ima paniškai bėgti.

Kai visi pasirinko tą patį techninės įrangos prekyženklį – laisvąsias rinkas, – negalima buvo išvengti skirtingų šalių vėlavimo, nors jos ir tobulina savo operacines sistemas ir taikomąsias programas, bandydamos prisivyti. O, kompiuterį įsigyti nesunku, ypač kai tėra tik vienas prekyženklis. Kiekvienas kvailys gali nueiti į „Computer City" ir jį nusipirkti. Pereinamuoju iš šaltojo karo sistemos į globalėjimo sistemą laiku daugelis šalių būtent tai ir padarė, visai negalvodamos, ar jos turi operacinę sistemą ir kitas programas, kad galėtų veiksmingai tuo kompiuteriu dirbti. Šalys tiesiog sakė: „Ei, tai atrodo lengva. Aš tiesiog prijungsiu savo gražutėlę naująją techninę įrangą prie šios elektroninės kaimenės tiesiai čia".

Bet iš tiesų tai buvo kur kas sunkiau, nei atrodė. Lengva paskelbti jūsų šalyje laisvąją rinką. Sunku užtikrinti, kad būtų nešališkai laikomasi nešališkų įstatymų ir prekybos taisyklių, o teismai gintų žmones nuo nežaboto kapitalizmo. Lengva sukurti vertybinių popierių rinką. Šiandien ji yra netgi Mongolijoje. Tačiau labai sunku įsteigti Vertybinių popierių ir biržos komisiją (SEC), kuri kontroliuotų, kaip naudojamasi slapta prekybos vertybiniais popieriais informacija. Lengva staiga atleisti spaudos vadžias ir leisti laisvai tekėti ekonominei informacijai. Tačiau labai sunku sukurti ir apginti tikrai nepriklausomą laisvąją spaudą, kuri atskleistų korupciją vyriausybės viduje ir demaskuotų suktybes bendrovių, apgaudinėjančių savo akcininkus.

Šis taikomųjų programų ir operacinių sistemų kūrimo procesas pasirodo besąs silpniausioji globalėjimo grandinės dalis. Tai yra dabar mes žinome, kad globalėjimas užtikrina vis didesnę prekybos bei ekonomikos plėtrą; didesnė ekonomikos plėtra vis daugiau žmonių suteikia gerovę; didesnė gerovė paprastai gimdo didesnį pliuralizmą ir politinį liberalėjimą; o didesnis liberalėjimas paprastai veda į demokratėjimą. Tačiau kad ši grandininė reakcija imtų veikti, jūsų šaliai reikia turėti savo pagrindinę operacinę sistemą ir taikomąsias programas, o žengiant šiuo keliu pirmąjį žingsnį dažnai susiduriama su šalies kultūra, istorija bei jau egzistuojančiomis institucijomis arba jų stoka. Todėl šis pirmasis žingsnis pasirodo esąs kur kas sunkesnis, negu manyta iš pradžių, veikiant euforijai, apėmusiai po Berlyno sienos griuvimo.

Imkime, pavyzdžiui, Lenkiją ir Sovietų Sąjungą. Jos maždaug tuo pačiu metu išniro iš šaltojo karo. Abi iš pradžių patyrė ekonominius nuosmukius, tačiau Lenkija greitai ėmė augti, o Rusija ne. Priežastis iš dalies buvo ta, kad Lenkija, išgyvenusi kapitalizmą prieš komunistams užgrobiant valdžią, per palyginti trumpą laiką sugebėjo įdiegti daugybę pagrindinių taikomųjų programų ir operacinių sistemų, kurių būtinai reikėjo globalėjimo epochoje. Tačiau Rusija, nepatyrusi kapitalizmo ar demokratijos, išgyvena kur kas sunkesnius laikus ir už tai moka. Aš visada prisimenu anekdotą, kurį valstybės sekretorius Jamesas A. Bakeris III pasakojo drauge su juo keliavusiems žurnalistams – tą anekdotą jam buvo papasakojęs sovietų prezidentas Michailas Gorbačiovas. Gorbačiovas, mėgindamas Bakeriui pabrėžti, kaip sunku Rusijai psichologiškai perciti prie kapitalizmo po tiekos komunizmo metų, papasakojo tokią istoriją: rusas valstietis kelio pakraštyje randa lempą ir ją patrina. Iššoka džinas. Džinas klausia valstiečio, ko šis pageidautų.

Valstietis džinui sako: „Žinai, aš turiu tris karves, o mano kaimynas Igoris turi dešimt".

„Tai tu nori dvidešimties karvių?" – klausia džinas valstiečio.

„Ne, – sako valstietis, – noriu, kad tu užmuštum septynias Igorio karves".

Šaltojo karo sistemoje didysis pasaulio pasidalijimas vyko tarp komunistinės ir kapitalistinės ekonomikų, o tarp jų buvo keletas mišrūnų. Dabar, kai iš esmės visi turi tą pačią techninę įrangą, didysis pasaulio pasidalijimas vis labiau bando įsitaisyti tarp laisvosios rinkos demokratijų ir laisvosios rinkos kleptokratijų. Šalys, pajėgios sukurti operacines sistemas ir taikomąsias programas, kad prisiderintų prie laisvųjų rinkų, eis laisvųjų rinkų demokratijų kryptimi. Šalys, nepajėgios ar nenorinčios kurti taikomųjų programų ir operacinių sistemų, eis laisvųjų rinkų kleptokratijų kryptimi, kur valstybę iš esmės užvaldo plėšikų baronai ir kriminaliniai elementai, iš kurių nė vienas nėra suinteresuotas tikrąja įstatymo viršenybe.

Sudie, komunistai prieš kapitalistus. Sveiki, laisvosios rinkos demokratai prieš laisvosios rinkos kleptokratus.

Daugelis žmonių maždaug įsivaizduoja, kaip atrodo geriausios laisvosios rinkos demokratijos, todėl leiskite man priminti, kaip atrodo blogiausios laisvosios rinkos kleptokratijos. Paskui jūs galėsite nustatyti bet kurios šalies vietą tarp jų.

Gryniausia laisvosios rinkos kleptokratijos forma, kokią man yra tekę matyti, gyvavo dešimtojo dešimtmečio Albanijoje. Albanija penkiasdešimt metų išbuvo viena iš labiausiai izoliuotų komunistinių šalių, šaltajame kare pasirinkusi maoistinę prokinišką laikyseną. Griuvus Berlyno sienai, Albanijoje 1991 m. irgi griuvo komunistų režimas. Šalyje buvo surengti primityvūs rinkimai, ir Tiranoje įsikūrė tariamai demokratiška vyriausybė. Pagaliau, manė albanai, ir mes gauname tai, ką turi visi kiti – laisvosios rinkos techninę įrangą. Nelaimei, tai tebuvo viskas, ką jie turėjo. Visa Albanija buvo techninė įranga, be jokių taikomųjų programų ir operacinės sistemos.

Kai 1998 m. lankiausi Tiranoje, Fatosas Lubonja, keturiasdešimt septynerių metų albanų rašytojas ir literatūros žurnalo redaktorius man apibūdino, ką reiškia gyventi Albanijos kleptokratijoje. „Po komunizmo, – sakė jis, – čia buvo visiška lygybė. Mes visi pradėjome nuo nulio. Retas turėjo nuosavybės ar ryšių. Taigi hierarchinė sistema atsirado tik po to. Iš esmės žmonės žvelgė į politiką kaip į verslą, nes būti politiku reiškė, kad jūs galite uždėti atspaudą arba jo nedėti. Buvo manoma, kad laisvoji rinka reiškia laisvę daryti bet ką. Taigi drąsiausi žmonės ėmė užsiiminėti visokiais neaiškiais dalykėliais, nusikaltėliai suprato, kad jiems reikia politikų kai kurioms užmačioms įgyvendinti, o politikai suvokė, kad norint išlikti valdžioje reikia pinigų. Žmonės neturėjo patirties. Jie nebuvo išprusę [valdymo reikaluose]. Jie nesuvokė, kad be taikomųjų programų Albanija buvo džiunglės, todėl žmonės nukentėjo, buvo grobiami gangsterių arba turėjo išvykti iš šalies. [Netrukus žmonės suprato, kad] Albanija negali konkuruoti laisvojoje rinkoje, nebent juodojoje rinkoje. Taigi mes sukūrėme šią kriminalinę buržuaziją. Jie nemoka mokesčių. Jie neatsako už žmonių socialinį gyvenimą ar infrastruktūrą. Jie tik ima ir ima. Jei jūs negalite konkuruoti lustų srityje, jūs konkuruosite mafijos srityje. Tikros laisvosios rinkos demokratijos kūrimo keliu mes nesame pažengę nė žingsnelio. Pirmieji penkeri metai buvo tik paskutinioji komunizmo mutacija. Užuot kūrę laisvosios rinkos ekonomiką, kuri atlygintų už iniciatyvumą ir riziką, mes sukūrėme kriminalinę ekonomiką, susijusią su finansinių piramidžių planais. Žmonės savo pinigus dėjo į šias piramides. Ir, užuot investavę, jie sau gėrė kavą ir laukė, kada pas juos ateis pinigai, tai yra to, ką žadėjo piramidžių savininkai. Tai man priminė, kaip mes laukdavome pagalbos iš Kinijos ir iš to gyvenome [šaltojo karo metu]. Kad ir kas tai buvo, tai nebuvo tikroji ekonomika."

Iš tiesų Albanijos vyriausybė, užuot kūrusi tikrą bankų sistemą, toleravo, o tam tikru mastu netgi puoselėjo finansines pirami-

des – vieną iš seniausių sukčiavimo formų. Šios piramidės Albanijoje taip suklestėjo, kad viena iš begėdiškiausių netgi rėmė Italijos lenktyninių automobilių komandą, tartum būtų buvusi *MasterCard International*. Tipiškos finansinės piramidės sumanytojas eidavo pas žmones ir siūlydavo savo santaupas laikyti „fonde", kuris per šešis mėnesius duos 20, 30, netgi 50 procentų pelno. Šios piramidės turėjo mažai tikrųjų investicijų, – jei iš viso jų turėjo, – kad iš jų gautų tokį didelį pelną, todėl tokias dideles palūkanas mokėdavo nuolatos viliodamos naujus investuotojus, kad sumokėtų senesniesiems – be to, piramidžių vadybininkai niekada nepamiršdavo nugriebti šiek tiek ir sau. Visa tai puikiai sekasi tol, kol pristingama naujų investuotojų.

„Finansinės piramidės prasidėjo nuo sumanymo surinkti pinigus benzinui, kuris labai aukštomis kainomis kontrabanda būtų gabenamas į kaimynines Juodkalniją ir Serbiją, kurioms Balkanų karo metu buvo įvestos tarptautinės sankcijos, – aiškino man Carlosas Elbirtas, Pasaulio banko atstovybės Tiranoje vadovas. – Tačiau po to, kai sankcijos Serbijai buvo panaikintos, piramidės jau nebebuvo grindžiamos jokia realia verslo veikla, taigi jos virto tiesiog verslu gauti naujų pinigų ankstesniems pažadams padengti. Kai visam tam vadovaujantiems žmonėms tiesiog mirtinai prireikdavo naujų grynųjų pinigų, jie pradėdavo siūlyti penkiasdešimties procentų palūkanas. Man sunku buvo įtikinti netgi savus Albanijos [Pasaulio banko atstovybės] darbuotojus, kad šios finansinės piramidės pasmerktos žlugti. Mano darbuotojai, žvelgdami į mano diagramas, tik palinksėdavo galvomis, o paskui... dar daugiau investuodavo į jas. Tos piramidės tiesiog pernelyg gundė, ir visi tai darė. Tai buvo tartum karštligė. Žmonės pardavinėjo namus ir atiduodavo pinigus piramidėms, o paskui per du ar tris mėnesius atpirkdavo savo senuosius namus ir įsigydavo naujus. TVF ir centrinis bankas perspėjo Albanijos vyriausybę, kad pinigai ant medžių neauga, tačiau vyriausybė neįsikišo."

Iš dalies taip buvo dėl to, kad Albanijos vyriausybė neturėjo pakankamai išmanančių žmonių, o iš dalies todėl, kad daugelis jos pačios pareigūnų buvo apimti tos karštligės. „Jeigu aš nuvykdavau į ambasadoriaus rezidenciją jo šalies nacionalinės šventės dieną, čia galėdavau susitikti kurios nors piramidės šeimininką, – sakė Elbirtas. – Jie visur buvo oficialiai priimami, o tai ir atvesdavo pas juos daugybę paprastų žmonių."

Vis dėlto galiausiai Albanijos finansinės piramidės 1997 m. žlugo, kaip kad visada atsitinka, sukeldamos visišką įstatymo ir tvarkos pakrikimą – įsiutę albanai plėšė savąją valstybę, siekdami atgauti pinigus. Elbirtą ir kitus užsienio diplomatus reikėjo evakuoti saugumo sumetimais. Jie britų apsaugos lydimi važiavo iš Tiranos į Duresio uostą. Kai tik atvyko į Duresį, juos išskraidinti turėjęs sraigtasparnis dėl smarkaus šaudymo negalėjo nusileisti. Taigi konvojus nuvyko į kitą uosto vietą, kontroliuojamą italų. Visi diplomatai į Duresį važiavo savo tarnybiniais automobiliais, paskui visi jų vairuotojai stovėjo uoste, laukdami, kol galės parvaryti mašinas atgal į Tiraną. Tačiau neramumai plėtėsi: grupė pusgirčių albanų vagišių užpuolė uostą ir ėmė atiminėti automobilius. Pasak Elbirto, įspūdingiausia buvo ta akimirka, kai pasirodė plėšikas, išsitraukė „didelę didelę patranką", vienam iš išvykstančiųjų paliepė atiduoti automobilio raktelius ir nurūko pagrobtu automobiliu, – visam tam neprireikė nė minutės. Tačiau vagis po dešimties minučių grįžo ir pareikalavo visų oficialių ką tik pavogto automobilio registravimo dokumentų. Tartum vagis būtų numanęs, kad jei Albanija kada nors įsitaisytų kokias nors taikomąsias programas, jam gali prireikti nuosavybės dokumentų.

Elbirtas sakė: „Jis buvo labai mandagus. Kai tik tikrasis apiplėšimas buvo baigtas, atrodė, kad jis tenori oficialiai įteisinti sandorį".

Ši paskutiniojo dešimtmečio Albanijos istorija – tai kraštutinis pavyzdys, patvirtinantis paprastą mintį: didžiai klydo tie žmo-

nės, kurie baiminosi, jog dėl globalėjimo ir vis mažėjančios sienų svarbos tautinė valstybė pradės silpnėti ar sumažės jos reikšmė. Tiesą sakant, jie šneka nesąmones. Dėl globalėjimo ir vis didėjančio sienų atvirumo jūsų valstybės kokybė turi daugiau, o ne mažiau reikšmės. Leiskite man pakartoti tai šiek tiek garsiau: GLOBALĖJIMO SISTEMOJE JŪSŲ VALSTYBĖ REIŠKIA DAUGIAU, O NE MAŽIAU. Nes jūsų valstybės kokybė iš tiesų reiškia tai, kokias jūs turite taikomąsias programas ir operacinę sistemą reikalams su elektronine kaimene tvarkyti. Ekonomikos sugebėjimas atlaikyti neišvengiamas kaimenės sėkmes ir nesėkmes labai priklauso nuo jos teisinės sistemos, finansinės sistemos ir ekonomikos tvarkymo kokybės – visus šiuos dalykus vis dar kontroliuoja vyriausybės ir biurokratai. Čilė, Taivanas, Honkongas ir Singapūras – visos jos atlaikė dešimtojo dešimtmečio krizes kur kas geriau, negu jų kaimynai, nes jos turėjo geresnės kokybės valstybes, valdančias geresnės kokybės taikomąsias programas ir operacines sistemas.

Tailando ministras pirmininkas Chuanas Leekpai 1998 m. pradžioje, po to, kai jo šalį sutriuškino Azijos ekonominė krizė, man pasakojo: „Jeigu ruošiatės būti šios globalios rinkos dalimi, jums reikia sugebėti geriau apsiginti nuo jos... Ši krizė davė mums vieną pamoką – daugelis mūsų struktūrų ir institucijų nebuvo pasiruošusios. Dabar mums reikia prisitaikyti, kad atitiktume tarptautines normas. To tikisi visa visuomenė. Jie nori geresnės vyriausybės, skaidrios vyriausybės".

Tačiau nors šiuo metu valstybė ir reiškia daugiau, o ne mažiau, vis dėlto mūsų valstybės samprata pasikeitė. Šaltojo karo metu svarbus buvo būtent valstybės *dydis*. Jums reikėjo didelės valstybės kovoti su komunistais, šalies sienoms prižiūrėti ir dosniai socialinės gerovės sistemai palaikyti, kad papirktumėte savo darbuotojus ir jie neimtų komunistuoti. Globalėjimo epochoje svarbi yra būtent valstybės *kokybė*. Jums reikia mažesnės valstybės, nes norite lais-

vosios rinkos kapitalui paskirstyti, o ne lėtos, išpampusios vyriausybės; jums reikia geresnės valstybės, apsukresnės valstybės, spartesnės valstybės, kurios biurokratai įstengtų reguliuoti laisvąją rinką, jos neslopindami, bet ir neprarasdami jos kontrolės. Vyriausybėms šiandien reikia įsigudrinti pakelti savo valstybių kokybę ir tuo pačiu metu mažinti valstybių dydį. Vienas iš svarbiausių ir ilgalaikių šalies pranašumų prieš konkurentus šiandien yra nedidelė, veiksminga, sąžininga valstybės tarnyba.

Štai kodėl daugeliui buvusių komunistinių ir mišrių, valstybės valdomų ekonomikų svarbus yra klausimas, ar tada, kai pradeda mažinti savo vyriausybę (liberalizuodamos, panaikindamos reguliavimą ir privatizuodamos savo valstybines pramonės šakas), jos gali pakelti ir vyriausybės kokybę. Nes mažesnė vyriausybė netapdama geresne vyriausybe iš tiesų pavojinga. Reikia pusiausvyros. Jums reikia valstybės, kuri pakankamai stipri ir pakankamai kišasi, kad išlaikytų teisingo ir garbingo žaidimo lauką, užtikrintų, jog laimi geriausi novatoriai ir verslininkai, o ne valstybės, kuri tokia stipri ir taip kišasi, kad arba pasirenka laimėtojus, arba saugo pralaimėtojus nuo laimėtojų, arba gina nevykėlius nuo vidaus ir užsienio konkurencijos. Jeigu jūsų rinką sudaro vien šviesoforai ir nėra greitkelių, ji peni stagnaciją. Jeigu jūsų laisvąją rinką sudaro vien greitkeliai ir nėra šviesoforų, ji peni chaosą. Rusijos ir Albanijos atveju per ankstyvas globalėjimas po komunizmo žlugimo atvedė prie greitkelių be šviesoforų. Rusija prisijungė prie elektroninės kaimenės neturėdama jokios operacinės sistemos ir jokių taikomųjų programų. Todėl Rusijoje atsirado žmonių, pasinaudojusių laisvosios rinkos privilegijomis – priimti užsienio investicijas, leisti akcijas ir obligacijas, vykdyti tarptautines paskolas – nesant pakankamos priežiūros ar kaupiamų pajamų apmokestinimo, kad būtų galima atlyginti obligacijų savininkams. Ir kai galų gale kaimenė suvokė, jog Rusija tėra ne kas daugiau, kaip tik laisvosios rinkos tech-

ninė įranga, viduje neturinti nei operacinės sistemos, nei taikomųjų programų, kaimenė staiga pakilo ir sulydė laidų raizginį, kuris sudarė Rusijos ekonomiką.

Pokomunistinėje Lenkijoje prasidėjus reformoms, ekonomika iš pradžių smuko, o paskui ėmė kilti, kadangi investuotojai aptiko čia esant teisingo žaidimo lauką, kur laimi našiausios bendrovės. „Rusijoje jums nesisekė, kai stengėtės veikti ar veikėte sąžiningai, – sakė Billas Lewisas, vadovavęs konsultacinės firmos *McKinsey* atliekamam Rusijos ekonomikos tyrimui. – Jums sekėsi, kai siekėte privilegijų, mokesčių lengvatų ir subsidijų."

Tai, kas atsitiko Pietryčių Azijoje, buvo kita per ankstyvo globalėjimo forma. Tailandas, Malaizija, Pietų Korėja ir Indonezija skiriasi nuo Rusijos. Jie visą laiką turėjo laisvosios rinkos techninės įrangos užuomazgas. Jie netgi turėjo ankstyvuosius operacinės sistemos variantus nuo *DOSkapitalo* 3.0 versijos iki 4.0. Šie ankstyvieji *DOSkapitalo* variantai – suderinti su daugybe santaupų, daugybe valstybės remiamų kreditų, daugybe gamtinių išteklių ir daugybe žmonių, pasiruošusių labai sunkiai dirbti – gerai pasitarnavo, kad jų pajamos vienam gyventojui išaugtų nuo 500 JAV dolerių iki 5000 JAV dolerių. Nes, kaip mes visi žinome, kai jūs pirmąsyk įsigyjate kompiuterį, tinka bet kokia operacinė sistema, ir ji visada padaro jūsų darbą našesnį už darbą su rašomąja mašinėle. Tačiau šie ankstyvieji *DOSkapitalo* variantai buvo palyginti lėti ir pilni bičiuliško kapitalizmo. Pavyzdžiui, Indonezijoje valstybei priklausančių bankų valdyboms vadovavo Finansų ministerija.

„Kai paskambindavo politikai, prezidento šeimos nariai arba Finansų ministerijos pareigūnai, bankininkai jausdavosi priversti teikti paskolas netgi projektams, kurie, jų nuomone, buvo nepelningi, o kai paskolų grąžinimas pasidarydavo abejotinas, jie nuslėpdavo sunkumus, – rašė Shiraishi Takashi, Kioto universiteto Pietryčių Azijos finansų ekspertas. – Privataus sektoriaus bankai irgi kaupė blogas skolas. Jų paskirtis buvo tarnauti juos įkūru-

sioms verslo grupėms, o kai grupės narys patekdavo į bėdą, jie jam skolindavo papildomų lėšų, gautų iš užsienio šaltinių su aukštomis palūkanų normomis."

Dešimtajame dešimtmetyje elektroninei kaimenei perjungus aukštesnę pavarą ir galią padidinus nuo 286 lusto iki „Pentium II", Azijos šalims buvo pradėta siūlyti vis daugiau pinigų. Vietiniai bankai, iš kurių daugelis buvo vos reguliuojami, ėmė be saiko pirkti dolerius, konvertuoti juos į vietines valiutas nustatytu kursu, niekaip jų nedrausdami, o paskui skolinti tuos pinigus savo bičiuliams vis didėjančioms neproduktyvioms investicijoms – pradedant pernelyg gausiomis golfo aikštelėmis ir baigiant aukščiausių pasaulyje kontorų bokštais bei kraštutiniu Pietų Korėjos konglomeratų plėtros egotizmu. Pietryčių Azijos valstybėms reikėjo modernizuoti savo senąjį *DOSkapitalą* nuo 3.0 versijos iki 4.0 ir labiau priartėti prie 6.0 versijos. Joms reikėjo liberalesnių operacinių sistemų, kurios būtų sumažinusios vyriausybių vaidmenį, leisti rinkoms laisviau skirstyti išteklius, kad jie būtų naudojami našiausiai, skatinti didesnę konkurenciją viduje ir, pasitelkiant veiksmingus bankroto įstatymus, atsikratyti nevykėlių. Joms dar reikėjo modernesnių taikomųjų programų, kurios būtų pagerinusios valdymo kokybę, reguliuotų spartesnę, atviresnę ekonomiką, drausmintų bendrovių vadybininkus, padarytų juos prieinamus akcininkų kontrolei ir būtų pakankamai stiprios bei lanksčios, kad atlaikytų bet kokį staigų didelio masto užsienio investicijos pasitraukimą iš kaimenės. Vien tik mėtyti daugybę kapitalo ir darbo į pramonę jau nebepakako nepertraukiamam ir smarkiam augimui palaikyti.

Nelaimei, pietryčių azijiečiai tiesiog įstrigo *DOSkapitale 3.0*. Didelė klaida. *DOSkapitalas 3.0* puikiai tiko metinėms pajamoms vienam gyventojui padidinti nuo 500 iki 5000 JAV dolerių, kai visa kaimenė judėjo 286 lusto sparta. Bet kai jie užsimanė tas pajamas padidinti nuo 5000 iki 15000 JAV dolerių, o kaimenė tuo metu

perėjo nuo 286 lusto prie „Pentium II", o jie vis dar vadovavosi *DOSkapitalu 3.0*, jų techninė įranga, savaime suprantama, užsikirto. Ar jums kada nors teko matyti, kas atsitinka, kai naudojatės sena, lėta DOS versija ir „Windows" programomis naujame „Pentium II" kompiuteryje? Tada ekrane nuolat išvystate pranešimus „Jūs atlikote draudžiamą veiksmą", „Stinga atminties" ir „Negaliu įrašyti". Trumpai tariant, 1997–1998 m. taip atsitiko Pietryčių Azijoje, tik jų ekranuose pasirodė tokie pranešimai: „Jūs atlikote daugybę neracionalių investicijų. Negalime išsaugoti. Ištrinkite iš atminties visas neveiksmingas pramonės šakas. Susisiekite su paslaugos teikėju ir įdiekite naują operacinę sistemą bei taikomąsias programas". Nuo tada būtent tai jie ir stengiasi daryti.

Visos šios Pietryčių Azijos šalys pamėgdžiojo išorines Vakarų finansinių sistemų formas, bet daugeliu atvejų tai buvo tik mechaniškas mėgdžiojimas. Viduje kažko trūko – svarbiausio operacinės sistemos elemento. Būtent esminio pojūčio ir supratimo, kaip veikia tikros laisvosios rinkos ir laisvosiomis rinkomis grindžiama visuomenė, – kad jas valdo ne savavališki pavienių asmenų sprendimai, o anonimiškai veikianti kiekvieno sprendimo vertė rinkoje. Milžiniški Korėjos konglomeratai, vadinamieji „pinigų klanai", niekada nesugebėjo atkurti milžiniškų skirtumų tarp skolintų ir nuosavų kapitalų, pasidarytų nesikišant vyriausybės pareigūnams, nepagrįstai savo nuožiūra nukreipiant kapitalą. Visas šitas skolinimasis leido jiems kurį laiką augti astronominiais tempais, bet galiausiai jis juos pasivijo.

Buvęs Korėjos ministras pirmininkas Lee Hong Koo man sakė, kad jo vyriausybei prireikė kelerių metų, kol ji tai suprato: „1995 m. aš buvau ministras pirmininkas, kai Korėja buvo priimta į EBPO ir metines pajamas vienam gyventojui padidino iki 10 000 JAV dolerių, – sakė jis. – Mes manėme, kad iš tiesų jau esame pasiekę tikslą. Mes manėme, kad baigėme vidurinę mokyklą su pagyrimu ir tapsime puikiais universiteto studentais. Bet savybės, kurių reikėjo

vienoje pakopoje, buvo visai skirtingos kitoje. Mes nesuvokėme, kad didelė mūsų valstybės biurokratija, kuria mes taip didžiavomės, buvo veikiau kliuvinys, o ne teigiama jėga. Mes gyvenome pagal formulę, kad gamyba plius eksportas lygu ekonominis augimas ir sėkmė. Mes pasimokėme iš krizės [dešimtojo dešimtmečio pabaigoje], kad tai klaida, bet mokestis už mokslą per didelis. Mes išmokome, kad komunistų pralaimėjimas yra pralaimėjimas kapitalizmui, o jei kapitalizmas laimėjo, tai reiškia, kad valdo kapitalas. Dešimtajame dešimtmetyje vyko šis spartus kapitalo globalėjimas, bet mes nebuvome parengę savo institucijų turėti reikalų su globaliomis kapitalo rinkomis. Mes neturėjome reikalų su jomis tvarkymo mechanizmų. Negalėjome apsiginti. Į savo bankus žiūrėjome taip, lyg jie būtų buvę valstybės tarnybos organizacija, lyg jie būtų buvę vyriausybės tąsa. Mes manėme, kad nereikėtų pinigų uždirbti iš pinigų. Mes manėme, kad pinigus reikėtų uždirbti iš daiktų gamybos. Todėl bankų paskirtis buvo spartinti augimą. Taigi jie buvo vyriausybės biurokratijos dalis. Mes nesupratome, kad bankai ir kapitalo srautai yra naujosios ekonomikos šerdys, ir jūs arba juos reformuojate, arba atsitinka visa kita".

Harvardo universiteto ekonomistas Dani Rodrikas savo tyrimais parodė, kad „svarbu ne tai, ar jūs globalizuojatės, svarbu tai, kaip jūs globalizuojatės". Šalys, kurios sukūrė modernias, sąžiningas ir patikimas finansines bei teisines infrastruktūras – o tai užtrunka – užsiima daug geresnę padėtį, kad atremtų spekuliacines atakas prieš savo valiutas, daug geriau sugeba atsispirti staigiems kaimenės kapitalo nuotėkiams ir daug greičiau imasi veiksmų jų poveikiui sumažinti. Taip, esama kai kurių išimčių. Netgi šalis su stipria operacine sistema gali patekti į bėdą – tai liudija Švedija 1992 m. arba Amerika ir jos santaupų bei paskolų žlugimas. Bet sykiu Švedija ir Jungtinės Valstijos greitai atsigavo dėl savo operacinių sistemų bei taikomųjų programų kokybės. Kaip savo kalbose pastebėjo Alanas Greenspanas, tos šalys, turinčios

pažangias finansines operacines sistemas ir programinę įrangą, „dažniausiai sugebėjo atremti spekuliacines atakas prieš gerai įtvirtintą valiutą, nes jų finansinės sistemos yra stiprios ir pajėgios atlaikyti didžiulius ir greitus kapitalo nuotėkius [ir mobilizuoti] galingus politinius atsakus, reikalingus tokioms atakoms atremti".

Dėl visų šių priežasčių besivystančių šalių vadovai vis labiau pradeda suprasti, kad jų sėkmei globalėjimo sistemoje reikia ne tik kylančios rinkos, bet ir to, ką buvęs JAV ambasadorius Vengrijoje pavadino „kylančia visuomene". Neapsimoka privatizuoti ekonomikos esant visuomenės ir valdymo vakuumui. „Iškelti rinką aukščiau visuomenės, – pasak Blinkeno, – tolygu šauktis nemalonumus ir nusivylimą."

Todėl labai svarbu, kad ir investuotojai, ir politikai imtų plėsti sveikos kylančios rinkos supratimą, mąstydami apie sveiką kylančią visuomenę. Žvelgiant atgal, didžiausia klaida, kurią pasaulis padarė dėl Rusijos, kai ji pakeitė Sovietų Sąjungą, buvo įtraukti Rusijos pereinamąjį laikotarpį į globalią sistemą pirmiausia kaip „finansinį klausimą" ir palikti jį spręsti TVF – lyg vienintelis keblumas būtų buvęs tinkamas kainų išlaisvinimas ir tikėjimas, kad viskuo pasirūpins laisvoji rinka.

Pasaulio banko prezidentas Jamesas Wolfensohnas pasiūlė mums peržiūrėti savo šalių vertinimo metodologiją, kuria siūloma pereiti nuo dabartinių vertinimo kriterijų, kurie beveik visiškai apsiriboja finansų statistika – BVP, BNP, pajamos vienam gyventojui – prie „naujos apskaitos formos", kuri matuotų šalies sveikatą kaip kylančios visuomenės, o ne tik kaip kylančios rinkos. Šalys turi būti vertinamos pagal jų valdymo programinės įrangos, teisėsaugos sistemos, ginčų sprendimo procedūrų, socialinės apsaugos tinklo, įstatymo viršenybės ir ekonominių operacinių sistemų kokybę.

Šios vadinamosios antros kartos reformos, kurių reikia kylančiai visuomenei sukurti, reikalauja kur kas daugiau kantrybės ir sunkaus darbo. „Seniau, – sykį sakė man Pasaulio banko pareigū-

nas, – jūs vykdavote į besivystančią šalį, eidavote pas centrinio banko valdytoją ir duodavote vieną paprastą patarimą – liaukitės spausdinę tiek daug pinigų. Paskui jūs eidavote į Finansų ministeriją ir sakydavote – jei jūsų biudžeto deficitas nebus toks didelis, jūsų centrinis bankas galės liautis spausdinęs tiek daug pinigų. Kitaip tariant, jums tereikėjo pasikalbėti su dviem žmonėmis ir perduoti dvi paprastas mintis. Tačiau dabar mes žinome, kad reikia kur kas daugiau." O norint įgyvendinti šias antros kartos programinės įrangos reformas, kurios iš tiesų pertvarko šalį iš kylančios rinkos į kylančią visuomenę, jums reikia įtraukti kur kas daugiau veikėjų ir kur kas platesnio politinio sutarimo.

Apie Ameriką buvo pasakyta, kad tai tokia genijų sukurta sistema, kuriai vadovauti gali ir idiotai. Šiandien išsivysčiusioms šalims iš Amerikos labiausiai reikia ne pagalbos. Veikiau supratimo, kur glūdi tikroji Amerikos klestėjimo priežastis: tinkamos operacinės sistemos – laisvųjų rinkų – derinys su tinkama programine įranga, politinėmis institucijomis ir politiniu sutarimu, kurie gali apginti nuosavybę ir naujoves, išlaikyti teisingo žaidimo lauką, užtikrinti, kad paprastai laimėtų patys geriausi žaidėjai, ir sukurti tam tikrus minimalios apsaugos tinklus nevykėliams gaudyti.

Kol visokie būsimieji Vakarų geoarchitektai kalba apie naują globalų centrinį banką ir naujas globalaus valdymo institucijas elektroninei kaimenei kontroliuoti, daugelio besivystančių šalių vadovai pradeda suprasti, kad visa tai jų neapgins, jei jie neturės geresnės vietinės vyriausybės. Bankininkystės įstatymai ir juos priimantys parlamentai, juos įgyvendinanti vykdomoji valdžia ir pagal juos teisiantys teismai – visi jie yra vietinės institucijos, ir didžiausią dėmesį privalu skirti toms institucijoms gerinti – nelaukiant kokio nors globalios vyriausybės išganingo sprendimo. Nors daugelis Vakarų mąstytojų to ir nesupranta, šalys, kurios tikrai patyrė dešimtojo dešimtmečio ekonomines krizes, tai puikiai suprato.

„Pasigirsta balsų, kartais labai garsių, sakančių, kad galbūt integracija nuėjo per toli ir per greitai – ypač finansų rinkose, – 1997 m. žiemą man kalbėjo Meksikos prezidentas Ernesto Zedillo. – Na, aš manau kaip tik priešingai. Globalėjimas meta iššūkius, bet jis siūlo ir milžiniškas galimybes. Tai, kad finansinis kapitalas gali greitai judėti, iš tiesų kelia pavojų, bet visiškai klaidinga manyti, kad mes turime kontroliuoti kapitalo judėjimą. Taip, – pridūrė jis, – mums reikia stipraus TVF, kad pagelbėtų kraštutiniais atvejais ir perspėtų apie nukrypimus šalyse ar atskiruose bankuose." Bet galų gale, pasak prezidento Zedillo, „visi šie [globalūs] finansų srautai atsiduria vietinėje finansų sistemoje arba virsta lėšomis, kurias skolina vietiniai bankai. Taigi svarbu tai, ar jūs turite vietines finansines ir politines institucijas visam procesui tinkamai reguliuoti".

Šaltojo karo metu šalims per daug nerūpėjo, kokia jų kaimynų operacinė sistema ar programinė įranga, kadangi nebuvo smarkios integracijos. Tačiau šiandien, globalėjimo epochoje, žymiai išaugo kaimenės gebėjimas pergabenti nestabilumą iš blogų šalių į geras šalis. Domino teorija šiandien priklauso finansų, o ne politikos pasauliui.

Štai kodėl reikėtų truputį nerimauti dėl greito Azijos ekonomikų „atsigavimo" po 1997–1998 m. krizės. Taip atsitiko ne dėl to, kad jos tikrai būtų įgyvendinusios visas reformas, kurių reikėjo norint pakilti nuo *DOSkapitalo* 1.0 iki 6.0. Daugeliu atvejų taip atsitiko dėl to, kad jų valiutos labai nupigo, ir šalys pasipelnė iš to, kad JAV buvo poreikis importuoti gaminius iš Pietryčių Azijos, ypač elektroniką ir kompiuterių detales.

The Wall Street Journal (1999 m. spalio 28 d.) aprašė indonezietę Rini Soewandi, kuri buvo paskirta vadovauti Indonezijos automobilių gamintojai *Astra International* po to, kai bendrovės vos nesunaikino dešimtojo dešimtmečio pabaigos Azijos ekonominis nuosmukis. Ji iš tiesų išsakė tarp Azijos verslininkų atsirandantį

suvokimą, kad, norint suklestėti, reikia įgyvendinti pokyčius, bet kaip tai sunku padaryti.

„Aš laikausi amerikietiškojo verslo tradicijos, bet sieloje esu javietė", – sakė keturiasdešimt vienerių metų p. Soewandi. Toliau straipsnyje rašoma: „P. Soewandi žengia ryžtingą žingsnį, bandydama pertvarkyti *Astros*, vienos iš seniausių ir didžiausių Pietryčių Azijos bendrovių, verslo dvasią iš uždaro konglomerato į vieną iš pirmųjų regione amerikietiško modelio bendrovių, kurios akcijos viešai platinamos... *Astros* pertvarkymas žymi naujas išgyvenusios krizę Pietryčių Azijos pastangas. Kai visa, kas blogiausia, jau praeityje, daugelis bendrovių priverstos suvokti ilgalaikę problemą – kaip išlikti naujai atsivėrusioje rinkoje. Daugelis jų vengė šio klausimo, vildamosi, kad atsigavimas sugrąžins jų turtus. Tačiau *Astra* pasitinka rūpesčius akis į akį, siekdama kultūrinio atsinaujinimo – pereidama nuo išlaidumo prie skaidrumo, iš egoistinio konglomerato virsdama žaidėja savojoje rinkos nišoje. Pasak p. Soewandi, „tai lenktynės su laiku. Mes mėginame iš karto padaryti du didžiulius dalykus – pergyventi krizę ir išrasti visiškai naują verslo modelį, kuris mus perkeltų į ateitį. Bendrovei labai sunku įgyvendinti vieną iš tų dalykų, jau nekalbant apie abu".

Nors likusiam pasauliui aiškiai gyvybiškai svarbu, kaip šie prekybos partneriai Azijoje tvarko savo vidaus ekonomikos reikalus, JAV vyriausybės, ar bet kurių kitų, galimybės realiai jiems padėti įdiegti reikiamą programinę įrangą yra labai ribotos. Tą uždavinį jie turi spręsti savo jėgomis. JAV valstybės sekretoriui patinka keliauti lėktuvu pirmyn ir atgal, bet kad įdiegtumėte programinę įrangą, jums reikia keliauti taksi, o ne lėktuvu – iš vietinės Teisingumo ministerijos į vertybinių popierių biržą, į Prekybos ministeriją, į bendrovės būstinę ir atgal. Tai mikropolitikos ir mikrodiplomatijos reikaliukai, kurie daugeliui šiandieninių diplomatų yra visiškai svetimi.

Taigi, kaip to pasiekti? Būtų puiku, jei kiekviena visuomenė pajėgtų įdiegti visą savo programinę įrangą ir operacines sistemas

dar prieš prisijungdama prie elektroninės kaimenės. Tačiau tai nerealu. Procesas bus kur kas chaotiškesnis – du žingsniai pirmyn, vienas atgal. Dabar mes žinome, kad tai bus vyksmas, kuriame tokios šalys kaip Rusija arba Brazilija, arba Tailandas trumpam prisijungs, apsvils nuo kaimenės, o kaimenė apsvils nuo jų, abi jos kažko pasimokys, vykdys reformas, šiek tiek atsitrauks, vėl apsilaužys ragus, o paskui vėl viską pradės iš naujo, tikėkimės, kad kaskart vis išmintingiau. Tas ilgas mokymosi procesas – tokioje šalyje kaip Rusija galintis užtrukti ištisą kartą – globalėjimo epochoje vyraus vidaus politikoje ir tarptautiniuose santykiuose.

Šio dialektinio proceso metu prekybos centrams ir elektroninei kaimenei ilgainiui gali tekti svarbesnis politinių reformų vykdymo vaidmuo, negu didžiajai Amerikos valstybei. Būtų puiku, jei kiekvieną demokratijos judėjimą galėtų paskubinti toks didvyris, kaip Andrejus Sacharovas. Būtų nuostabu, jei kiekvieną šalį prie įstatymo viršenybės stumtų Jameso Madisono skaitymas. Tačiau epochoje, į kurią mes einame, pagrindinis pokyčių variklis visai gali būti *Merrill Lynch*. Kitame skyriuje bus paaiškinta kodėl.

9. *Globaliucija*

Istorija Nr. 1: 1998 m. žiemą ėmiau interviu iš Tailando ministro pirmininko Chuano Leekpai. Pusiau juokais, pusiau rimtai pradėjau pokalbį per stalą žvelgdamas į pašnekovą: „Pone ministre pirmininke, turiu atlikti išpažintį. Aš padėjau nuversti jūsų pirmtaką – net nežinau jo vardo. Suprantat, sėdėjau savo namuose pusrūsyje ir žiūrėjau, kaip smunka Tailando batas (ir mačiau, kaip jūsų pirmtakas visiškai nesusitvarko su jūsų ekonomika). Taigi paskambinau savo makleriui ir liepiau jam ištraukti mane iš Rytų Azijos kylančių rinkų. Galėjau visus jūsų popierius pats išparduoti internetu, bet nusprendžiau verčiau paklausyti savo maklerio

patarimo. Tai vienas doleris, vienas balsas, pone ministre pirmininke. Kaip jums patinka turėti tokį rinkėją, kaip Tomas Friedmanas?"

Ministras pirmininkas nusijuokė, bet jis suprato, ką aš turiu omenyje: prisijungti prie globalios ekonomikos ir prie elektroninės kaimenės tolygu padaryti jūsų šalį visiems prieinamą. Tai tolygu paversti jūsų šalį akcine bendrove, tik akcininkai nebėra vien jūsų piliečiai. Jie yra elektroninės kaimenės nariai, kad ir kur jie būtų. Ir, kaip anksčiau minėjau, jie balsuoja ne tik kartą kas ketverius metus. Jie balsuoja kas valandą, kas dieną per savo savitarpio fondus, savo pensijų fondus, savo maklerius, ir vis daugiau – iš savo pusrūsių internetu.

Istorija Nr. 2: 1997 m. rudenį kartu su Amerikos verslo administratorių ir mokslininkų delegacija lankiausi Maskvoje. Mūsų grupėje buvo ir Donaldas Rice'as, buvęs vyriausiasis Amerikos modernių technologijų milžinės *Teledyne* operacinis pareigūnas, o dabar biotechnologijos firmos vadovas. Vizito metu Donas kartą man užsiminė, kad jis aptarinėjo verslo galimybes su Rusijos verslininku, kuris domėjosi partneryste su Amerikos bendrove. Rice'as yra patyręs verslo administratorius, ir, kol dar nebuvo spėjęs su Rusijos verslininku nueiti per toli, uždavė jam paprastą klausimą: „Ar susimokate mokesčius?" Rusijos verslininkas atsakė, kad, na, ne visai. Apgailestauju, tarė jam Rice'as, jei jis nesumokėjęs savo mokesčių, tai jie niekaip negalėtų būti partneriai, nes Rice'o bendrovė yra akcinė bendrovė, ir jeigu viena iš jos dukterinių bendrovių nemoka mokesčių, tai bus matyti Rice'o metiniame audite. Taigi Rusijos verslininkas dabar galįs rinktis. Jis gali būti blogas Rusijos pilietis, toliau nemokėti savo Rusijos mokesčių ir konkuruoti vienas, arba jis galįs pasidaryti geresniu Rusijos piliečiu ir galbūt modernios Amerikos firmos partneriu. Kuo daugiau šalių prisijungia prie kaimenės, tuo dažniau jiems teks rinktis kaip tam Dono Rice'o sutiktam Rusijos verslininkui – arba lakstyti su elektronine

kaimene ir gyventi pagal jos taisykles, arba lakstyti vienišam ir gyventi pagal savas taisykles, bet susitaikyti su tuo, kad bus sunkiau prieiti prie kapitalo, sunkiau prieiti prie technologijų, o galiausiai – bus žemesnis jūsų žmonių pragyvenimo lygis.

Šios dvi istorijos vaizdžiai iliustruoja prieštaringą globalėjimo poveikį demokratėjimui. Viena vertus, elektroninė kaimenė spaus šalis įdiegti geresnę programinę įrangą ir operacines sistemas, kurios yra demokratijos statybos blokai. Tačiau kartu elektroninė kaimenė ir prekybos centrai šiandienos pasaulyje sparčiai virsta dviem labiausiai bauginančiomis, prievartinėmis, nepageidaujamomis jėgomis. Daugeliui žmonių jie sukelia pojūtį, jog kad ir kokia jų namuose būtų demokratija, kad ir ką jie manytų renką vietiniuose ar valstybiniuose rinkimuose, kad ir ką jie manytų išsirinkę vadovauti savo visuomenėms, visa tai tėra iliuzijos – nes iš tikrųjų jų politinį gyvenimą diktuoja stambesnės, tolimos, beveidės rinkos ir kaimenės.

Globalėjimo paradoksas tas, kad kartais kaimenė įjoja į miestelį kaip Vienišas reindžeris, pliekdama iš šautuvų, reikalaudama įstatymo viršenybės, o kitą dieną išdrožia iš miestelio tartum King Kongas, traiškydama viską, kas pasitaiko jos kelyje. Kartą kaimenė būna 1776-ieji, o kitą dieną ji – jau 1984-ieji. Leiskite jums paaiškinti, kaip ji gali išsyk būti ir viena, ir kita.

Procesą, kai kaimenė pradeda dėti pamatinius demokratijos akmenis, aš vadinu „revoliucija iš išorės", arba „globaliucija". Pirmąsyk atradau globaliuciją 1997 m. lankydamasis Indonezijoje, paskutiniais Suharto epochos mėnesiais. Pietavau su Wimaru Witoelaru, populiarios Džakartos pokalbių laidos vedėju, kuris man pasakojo apie Indonezijos viduriniosios klasės jaunąją kartą. Jis pastebėjo, kad šiems išsilavinusiems dvidešimtmečiams ir trisdešimtmečiams bendra tai, kad jie nori praturtėti nebūdami korumpuoti, jie nori demokratijos, bet nenori eiti į gatves ir už ją kovo-

ti. Ši indoneziečių karta suprato, kad valdant Suharto niekada nebus demokratinės revoliucijos iš viršaus, bet jie labai bijojo demokratinės revoliucijos iš apačios, nes jei miestų vargingieji sukiltų, tai ir vėl stotų pavojų metai. Taigi visa jų strategija buvo *revoliucija iš išorės*, arba globaliucija. Visa jų strategija buvo padaryti visa, kas jų jėgoms, – kartais sąmoningai, kartais nesąmoningai, – integruojant Indoneziją į globalią sistemą. Jie tikėjosi, kad susaistydami Indoneziją su šiomis globaliomis institucijomis – ar tai būtų Pasaulio prekybos organizacija, ar *Pizza Hut*, ar APEC, ar ASEAN, ar *Merrill Lynch*, ar *PricewaterhouseCoopers*, ar nevyriausybinės žmogaus teisių organizacijos – jie galbūt sugebėtų iš išorės importuoti normas ir taisyklėmis pagrįstas sistemas, kurių, kaip jie žinojo, niekada nebūtų imtasi iš viršaus ir kurios niekada nebūtų sukurtos iš apačios.

Pavyzdžiui, Indonezijos spauda negalėjo tiesiogiai priekaištauti Suharto režimui už įsikerojusį nepotizmą, todėl vietoj to ji pasigardžiuodama pranešinėjo, kaip Jungtinės Valstijos ir Japonija paduoda Indoneziją į PPO teismą protestuodamos prieš tai, kad valstybinę Indonezijos automobilių gamyklą – tuo metu valdomą prezidento sūnaus – gina tarifai, nepriimtini pagal PPO normas. Indonezijos globaliucionierių strategija buvo, trumpai tariant, guliverizuoti Suharto režimą globalizuojant Indonezijos visuomenę. Indonezijos karinis apžvalgininkas Juwono Sudarsono man apibūdino globaliuciją kaip tai, jog „globali rinka mums primes verslo normas ir metodus, kurių mes viduje negalime sukurti". Kitas Indonezijos reformatorius tai išreiškė paprasčiau. Jis man sakė, kad jis su savo sūnumi atsirevanšuoja Suharto režimui kartą per savaitę „valgydami *McDonald's*".

Tradicinis užsienio politikos elitas, ypač kraštutiniai kairieji ir kraštutiniai dešinieji, nepakankamai vertina elektroninės kaimenės ir globalėjimo galią prisidedant prie demokratėjimo. Kaip pažymi Johnso Hopkinso universiteto politikos ekspertas Michaelas

Mandelbaumas: „Mes vis dar gyvename 1776, 1789, 1917 ir 1989 metų revoliucijomis, įsivaizduodami, kad demokratiją sukurti gali tik žmonės, sukylantys ir nuverčiantys korumpuotą vyriausybę. Tai arba Amerikos savanoriai Leksingtono mūšyje, arba Bastiliją šturmuojanti minia Paryžiuje, arba Lenkijoje sukylantis „Solidarumas", arba Filipinuose kylanti „Liaudies jėga". Mes sunkiai įsivaizduojame, kad demokratėjimas gali vykti tada, kai koks nors atvykėlis užsienio verslininkas jūsų vyriausybei sako negalintis uždirbti pakankamai pinigų, kad aprūpintų darbu tos šalies žmones, jei toji vyriausybė neįves geresnių teisinių apsaugos priemonių, tarptautinių apskaitos standartų ir skaidrumo".

Vien tai, kad Jungtinės Valstijos kasdien nenurodinėja Kinijai demokratizuotis, vien tai, kad Kinijos žmonės nesukyla, kasdien reikalaudami teisės rašyti į Azijos *Wall Street Journal* skaitytojų laiškų puslapį, dar nereiškia, kad demokratėjimas čia nebręsta. Mes ir toliau žiūrime į demokratėjimą kaip į įvykį, panašų į Berlyno sienos griuvimą, bet iš tikrųjų tai yra daug ilgesnis procesas.

„Žinoma, tam, kad šis demokratėjimo procesas sėkmingai baigtųsi liberalia demokratija, reikia, kad jį stumtų ne tik rinkos jėgos", – pastebi Larry Diamondas, vienas iš *Journal of Democracy* redaktorių ir vienas iš įžvalgiausių pasaulinių demokratėjimo tendencijų žinovas. Kaimenė būtina, bet jos nepakanka. „Taip pat svarbu, kad Jungtinių Valstijų vyriausybė viešai pasisakytų už demokratiją tvirtai ir nuosekliai, – aiškino jis. – Svarbu, kad Europos Sąjunga ir Jungtinių Tautų plėtros programos bei vis besiplečiantis žmogaus teisių laikymąsi stebinčių ir skatinančių nevyriausybinių organizacijų tinklas kylančiose rinkose paremtų demokratėjimo iniciatyvas. Svarbu, kad informacijos globalėjimas nuolat vis daugiau žmonių informuotų, kaip gyvena kiti. Svarbu, kad vidinė ekonominė šalių plėtra sukurtų pasaulyje naujas viduriniąsias klases, jaučiančias natūralų aktyvesnio dalyvavimo priimant sprendimus ir politinio pliuralizmo poreikį. Neatsitiktinai visos šalys,

kuriose pajamos vienam gyventojui viršija 15 000 JAV dolerių, yra liberalios demokratijos, išskyrus Singapūrą, kuris yra miestas valstybė ir beveik neabejotinai taps liberalia demokratija, kai tik pasikeis kartos. Svarbu, kad šaltojo karo pabaiga ir komunizmo žlugimas sukompromitavo visus modelius, išskyrus liberalią demokratiją."

Jums reikia visų šių veiksnių sykiu.

Mano paprasta mintis ta, kad elektroninė kaimenė ir prekybos centrai ne tik užima savo vietą tarp kitų jėgų, kurios, Diamondo aiškinimu, yra svarbios skatinant demokratėjimą, bet šioje globalėjimo epochoje kaimenė ir prekybos centrai visiškai gali pasirodyti besantys svarbiausi iš šių jėgų. Taip yra dėl kaimenės gebėjimo giliai įsiskverbti į šalių elektros laidų sistemą tokiais būdais, kokiais to padaryti nemoka vyriausybės ir net žmogaus teisių organizacijos. Kaimenė gali primesti spaudimą, kuriam reta vyriausybė pajėgi atsispirti. Taip darydama, ji siekia sau naudos ir kitus paskatina siekti naudos sau.

Žinoma, įsiskverbti į šalių elektros laidų sistemą kaimenę skatina ne tai, kad ji vertina demokratiją kaip tokią. Ne. Ji vertina stabilumą, nuspėjamumą, skaidrumą bei gebėjimą perkelti ir apsaugoti savo privačią nuosavybę nuo savavališko ar nusikalstamo konfiskavimo. O kad apsaugotų, kaimenei reikia, kad besivystančios šalys įdiegtų geresnius programinę įrangą, operacines sistemas ir valdymą – kurie yra demokratijos statybos blokai. Nūdienos pasaulyje jūs negalite ateiti nuo Mao iki *Merrill Lynch* be kokio nors Madisono. Panagrinėkime smulkiau, kaip kaimenė verčia įdiegti kai kuriuos iš šių demokratijos statybos blokų.

Skaidrumas

The Wall Street Journal pranešė, kad aukštesnio rango finansų pareigūnai iš Jungtinių Valstijų, Japonijos, Kinijos ir vienuolikos kitų Azijos šalių 1997 m. lapkritį susirinko Malaizijoje ir pamatė, jog

Malaizijos centrinis bankas pastatė elektroninę švieslentę, kokią paprastai matote NBA krepšinio varžybose, tik joje buvo rodoma Malaizijos valiutos rezervų esama padėtis – tuo buvo siekiama nuraminti lankytojus dėl šalies ekonomikos sveikatos.

Ne kiekviena šalis ruošiasi nueiti taip toli ir pastatyti tokią švieslentę oro uosto atvykimo terminale – o galbūt ir ruošiasi. Pastaraisiais metais elektroninė kaimenė išmoko, dažniausiai nelengvai, reikalauti, kad finansinės ataskaitos būtų skaidresnės. Prie kaimenės prisijungusios šalys taip pat nelengvai vis daugiau išmokdavo ir suprasdavo, kad kuo skaidresni bus jų finansiniai duomenys ir sandoriai, tuo mažesnė tikimybė, kad kaimenė staiga ims paniškai iš jų bėgti.

Įsivaizduokite, kad elektroninė kaimenė yra tartum antilopių gnu banda, besiganantį Afrikos platybėse. Kai bandos pakraštyje besiganantį antilopė išvysta ką krutant netoliese augančiuose aukštuose, tankiuose krūmynuose, toji antilopė savo kaimynei sako: „Vajetau, ar tik ten ne liūtas kruta krūmuose". Taip nėra. Toji antilopė tiesiog ima paniškai bėgti, o šitos antilopės bėga daugiau nei šimtą metrų. Jos bėga į kitą šalį, viską trypdamos savo kelyje. Kaip jums savo šalį nuo to apsaugoti? Atsakymas: nupjaunate žolę, išraunate krūmynus, kad kitą kartą antilopė, išgirdusi ką šlamant žolėje, pamanytų: „Nieko baisaus, žinau, kas čia. Tai tik triušelis". Arba jeigu jau iš tiesų artinasi liūtas, antilopei užtenka laiko pamatyti jį iš tolo ir pamažu imti trauktis, nesukeliant didžiulio paniško bėgimo. Jei ne, ji bent turės laiko suburti bandą krūvon taip, kad atbaidytų liūtą. Skaidrumas būtent ir suteikia antilopėms daugiau ir greitesnės informacijos, taigi kad ir ką jos darytų, norėdamos išnešti sveikus kailius, jos gali tai padaryti ramiai. Finansų pasaulyje tai gali reikšti skirtumą tarp to, kad jūsų rinka truputį smukteli, ir to, kad ji staiga ima ristis į ilgalaikius nuostolius, nuo kurių atsigauti prireikia mėnesių ar metų.

Kai 1997 m. gruodį Pietų Korėjos ekonomikai iškilo sunkumų, šalis visiems sakė, kad jos užsienio valiutos rezervai siekia 30 milijardų JAV dolerių, kai iš tikrųjų jie tesiekė 10 milijardų. Ir vos kaimenė tai pajuto, ji tiesiog išbėgo. Tuo pat metu Seulo vyriausybė pasakė TVF, kad jos visos trumpalaikės užsienio paskolos sudaro 50 milijardų JAV dolerių. Po savaitės ji paskelbė, kad jos siekia 100 milijardų. Oho.

Richardas Medley, finansų bendrovių politinės rizikos analitikas, pažymi, kad būtent skaidrumo stoka sukelia kai kuriuos baisiausius paniškus kaimenės bėgimus. Būtent skaidrumo stoka, įrodinėja jis, „optimistiniams iliuzionistams ir paranojiniams iliuzionistams suteikia daugiausia laisvės bastytis". Prisiminkite dešimtojo dešimtmečio pradžios Tailandą, Korėją ar Rusiją. Gerais laikais jų ekonomikų skaidrumo stoka skatino optimistinius iliuzionistus pūsti burbulą, į šias šalis pumpuojant vis daugiau pinigų, įsitikinus, kad jie gali duoti tokį patį pelną, kaip ir prieš metus, net jeigu ankstesnieji pinigai ėjo į našias gamyklas, o vėlesnieji pinigai ėjo į prabangius daugiabučius ir gamyklas, kurių poreikio nebuvo. „Jūs tikrai negalite parengti rimtos analizės neaiškioje sistemoje, – įrodinėja Medley. – Jūs suteikiate [elektroninei kaimenei] tokią optimistinę iliuziją apie savo šalį, o ji užkels kainas iki padebesių. Optimistinis iliuzionistas sako: „Užsimerkite ir pirkite, tikriausiai nenusipirksite katės maiše". Bet tai labai pavojinga. Nes tas pats neaiškumas, kuris skatina optimistinius iliuzionistus perdėtai kelti kainas, kartu suteikia paranojiniams iliuzionistams galią perdėtai jas numušti, pasikeitus nuomonei. Nes nusileidus ant žemės išgaruoja visos pasakos, kuriomis save guodėte kaip optimistinis iliuzionistas, griūva visos jūsų prielaidos apie šalies užsienio valiutos rezervus ar išankstinius įsipareigojimus."

Anksčiau tikėjote viskuo, o dabar niekuo nebetikite. Tiesą sakant, paranojinis iliuzionistas visgi šiuo tuo tiki – jis tiki, kad visur esama nuslėptų skolų ir į apskaitos knygas neįtrauktų įsipareigo-

jimų. Kiekvienoje bandoje yra optimistinių ir paranojinių iliuzionistų, ir jei suteiksite jiems progą, jie paskatins paniškus bėgimus į šalį ir iš šalies.

Pastaraisiais metais elektroninė kaimenė tokią pamoką davė kelioms šalims. Šiandien Pietų Korėjos finansų ministerija baigiantis kiekvienai darbo dienai išsiuntinėja elektroninio pašto žinutes didžiausiems investuotojams su išsamia informacija apie savo valiutos rezervus ir prideda, kiek įstengdama, privataus kapitalo srautus. „Korėjiečiai liovėsi manę, kad iš skaidrumo jokios naudos, ir ėmė suprasti, kad skaidrumas labai svarbu, – sakė man vienas Volstrito fondo vadybininkas. – Jie siųstų mums kasdieninius pranešimus apie orus, jei tik mes paprašytume." Rickas Johnstonas, vadovaujantis privataus Niujorko banko *Offitbank* investicijoms Lotynų Amerikoje, man pasakojo: „Kai nuvykstu į Braziliją, aš jiems sakau: „Man reikia pamatyti viską". Aš jiems visai nuoširdžiai sakau: „Tai ne man. Aš jūsų draugas. Aš jumis tikiu. Bet kaip jūs man padėsite įtikinti netikinčiuosius?" O netikintieji dabar mums sako: „Jeigu jūs nenusirengsite ir neleisite man visko apžiūrėti, neduosiu jums jokių pinigų, nes istorija rodo, kad jūs galite apvilti. Nebus skaidrumo – nebus pinigų. Parodykite man pinigus. Noriu pamatyti jūsų apskaitos knygas apverstas aukštyn kojom, saulės šviesoje ir mėnesienoje". Dabar kasdien aš gaunu apklausų duomenis apie visas Brazilijos ekonomikos puses, baigiantis dienai aš gaunu faksą su visais tos dienos Brazilijos kapitalo srautais. Aš žinau, kas darosi jų prekybos sąskaitose, kas darosi jų finansų sąskaitose, kas praėjo oficialiu centrinio banko kursu ir kas praėjo lygiagrečioje turistų sandorių rinkoje. Tie popieriai ateina iš vietinės privačios firmos, o duomenis pateikia Brazilijos centrinis bankas. Aš investuosiu daugiau, jei žinosiu, kas visada yra jų taupyklėje – net jeigu vis dar esama rizikos. Nes, turėdamas teisingus duomenis, aš turiu galimybę įvertinti riziką, galiu persigalvoti, jei šie srautai pakryps neigiama linkme; priešingu atveju, aš spėliosiu iš nuogirdų, o šitaip jūs ir bankrutuojate".

Ir kai jūs taip atsiduodate kaimenės apžiūrai, nebėra kelio atgal, nebent didžiule kaina.

Normos

„Jei jūs rašote Amerikos kapitalo rinkų istoriją, – kartą pastebėjo valstybės iždo sekretorius Larry Summersas, – sakyčiau jums, kad vienintelė pati svarbiausia tą kapitalo rinką formuojanti naujovė yra visuotinai pripažintų apskaitos principų idėja. Mums to reikia tarptautiniu mastu. Nedidelė, bet reikšminga TVF pergalė, kad kažkas, dėstantis Pietų Korėjos vakariniuose apskaitos kursuose, man pasakojo, jog paprastai žiemos semestre jo užsiėmimus lanko 22 asmenys, o šiais metais [1998] jų esą 385. Korėjoje mums to reikia bendrovių mastu. Mums to reikia valstybės mastu."

Viena iš priežasčių, kodėl toji Korėjos buhalterinės apskaitos klasė staiga pagausėjo, buvo ta, kad kaimenė po 1997–1998 m. Pietryčių Azijos finansinės krizės pradėjo visur reikalauti geresnių, vieningesnių apskaitos normų. Kai kaimenė ėmė įdėmiau įsižiūrėti į daugelį Pietų Korėjos, Tailando ir Indonezijos bendrovių, ji suprato, kad jose negali susigaudyti, nes nebuvo vieningų balanso popierių, kuriuose būtų buvę visi bendrovių skyriai ir poskyriai, kad galėtum matyti *visą* turtą ir *visus* įsipareigojimus, jau nekalbant apie *visą* į apskaitos knygas neįtrauktą turtą ir įsipareigojimus.

Kuo daugiau kaimenė investuoja į įvairių šalių gamyklas ar rinkas ir kuo labiau tos šalys nori pritraukti kaimenės investicijas, ir kuo daugiau tų šalių bendrovių nori būti kotiruojamos vieno iš didžiausių prekybos centrų vertybinių popierių biržose, tuo labiau jos visos bus spaudžiamos laikytis tarptautinių finansinių ataskaitų normų.

Štai pavyzdys: 1997 m. gruodį aš *United Airlines* žurnale *Hemispheres* perskaičiau straipsnį, kuriame buvo pasakojama apie vieną iš sparčiausiai augančių pasaulio programinės įrangos bend-

rovių, Indijos *Infosys*. Straipsnyje atkreipiamas dėmesys štai į ką: „Jų sėkmės pagrindas – atsisakyti trečiojo pasaulio politikos ir praktikos, pančiojančios daugelį pusiasalio bendrovių, ir užmegzti ryšius su pirmuoju pasauliu, o tai sudaro sąlygas didžiausiam kliento patogumui. „Iš pat pradžių mes nusprendėme, kad nebus jokio bendrovės ir privačių lėšų suliejimo", – teigė Narayana Murthy, bendrovės įkūrėjas ir pirmininkas. Tai reiškia, kad niekas nesinaudoja bendrovės automobiliu asmeniniams reikalams – radikalus tradicinės Indijos verslo struktūros pokytis. Indijoje bendrovių pareigūnai dažnai asmeniškai naudojasi bendrovių turtu. Bendrovių elektrikai dirba administratorių namuose. Darbuotojai paima savo vadovų vaikus iš mokyklos ir būna jiems auklės. Iš bendrovių sąskaitų finansuojami namų pirkimai. Darbuotojai kenčia tokią tvarką, nes neturi pasirinkimo. Vis dėlto tai veda į vis didesnį susvetimėjimą ir maištingą kūrybingo indėlio atsisakymą. *Infosys* taip nėra... *Infosys* yra pirmoji Indijos bendrovė, paskelbusi audituotus metinius rezultatus per savaitę po metų pabaigos, pirmoji, paskelbusi audituotas finansines ataskaitas, ir pirmoji, paskelbusi ataskaitas laikydamasi JAV visuotinai pripažįstamų apskaitos principų bei JAV Vertybinių popierių ir biržos komisijos reikalavimų informacijos skelbimui. „Informacijos skelbimo normos ir apskaitos praktika nustatė sektinas normas kitiems", – teigiama vieno apžvalgininko pranešime."

Šią kryptį stiprina interneto tarpininkavimo verslas. Tiesioginė prekyba, pareiškė Johnas T. Wallas, *NASDAQ International* prezidentas, „aiškiai skatina intensyviau kontroliuoti vyriausybes ir bendroves, kad valdymas būtų geresnis. Kai žmonės gali investuoti užsienyje ar iš užsienio ir gali prekiauti tiesiogiai, jie nori daugiau žinoti apie bendroves, jie nori žinoti, ar galima pasikliauti informacija apie bendroves. Ar [finansiniai duomenys] surinkti laikantis tarptautinių apskaitos standartų? Kokia jų bendrovės valdymo kokybė? Tai skatina mokesčių ir teisinių sistemų suderinimą".

Iš tiesų 1997–1998 m. Azijos ekonominė krizė, be kita ko, atskleidė štai ką: remiantis Jungtinių Tautų prekybos ir plėtros konferencijos atliktu tyrimu, daugelis Amerikos „didžiojo penketo" apskaitos firmų auditavo didžiųjų Azijos finansų bendrovių, žlugusių per krizę, finansinės apskaitos knygas – auditavo neskambindamos pavojaus varpais dėl jų rūpesčių. Pagrindinė šios klaidos priežastis, pagal 1998 m. lapkričio 17 d. *The New York Times* straipsnį, buvo ta, kad „didžiojo penketo" firmos Azijoje netaikė tų pačių išsamių apskaitos taisyklių ir normų, kurias jos taiko Amerikoje. To pagrindinė priežastis buvo tai, kad dauguma didžiųjų apskaitos firmų – tokių kaip *PricewaterhouseCoopers* arba *Ernst & Young* – atėjo į Aziją perimdamos vietines apskaitos firmas, kurių vietiniai klientai reikalavo ne tokių griežtų vietinių apskaitos taisyklių. Daugiau taip nebus. Pasaulio bankas paprašė, kad „didysis penketas" nepasirašinėtų savo vardu jokių ne pagal „didžiojo penketo" tarptautinius apskaitos standartus atlikto audito dokumentų. Jei jis atliktas vienos iš jų vietinių dukterinių bendrovių pagal vietines taisykles, jį gali pasirašyti tik vietinė firma: investuotojai, saugokitės. JT tyrime sakoma, kad prastas auditas nesukėlė Azijos ekonominės krizės, bet geresnis auditas būtų anksčiau atskleidęs kylančius sunkumus ir krizė nebūtų tokia skausminga.

Mums vis labiau virstant pasauliu, kuriame internetas lemia prekybą, šis postūmis laikytis bendrų globalių normų smarkiai intensyvės dėl vienos labai paprastos priežasties: nuo tos akimirkos, kai jūs nusprendėte užsiimti verslu internete kaip mažmeninkas arba paslaugų teikėjas, nuo pat tos akimirkos, kai jūs susikuriate interneto svetainę, jūs esate globali bendrovė – ar būtumėte Indijoje, ar Italijoje, ar Indianapolyje. Verslauti internete iš esmės reiškia būti globaliam. Taigi jums reikia globaliai mąstyti ir mąstyti apie tai, kas patiks globaliems pirkėjams ir juos pritrauks, kad ir ką jūs pardavinėtumėte. Ir verčiau jau jūs sugebėtumėte patikinti

klientus, kad galite pristatyti savo prekes laiku ir saugiai, kad jų kredito kortelės numeriui jūsų svetainėje bus saugu, kad pinigai gali būti pervesti laikantis tarptautinių standartų, įstatymų ir geriausios praktikos, ir kad visi apskaitos bei komerciniai klausimai bus sprendžiami laikantis tarptautinių normų. „Kuo daugiau verslaujama internete, kuo daugiau žmonių iš skirtingų žemės rutulio vietų verslauja internete, tuo lengviau darosi suderinti tai, kaip žmonės verslauja kiekvienoje žemės rutulio vietoje", – įtikinėja Bobas Hormatsas, *Goldman Sachs International* vicepirmininkas.

1999 m. pabaigoje lankantis Šri Lankoje man šitai teko patirti savo kailiu. Tą rytą, kai atvykau, iš Kolombo oro uosto dvi valandas važiavau į vieną iš svarbiausių Šri Lankos tekstilės fabrikų. Kelias į gamyklą buvo vienos juostos, kėlė šiurpą kelyje pasitaikantys automobiliai ir karvės. Kraštovaizdis – drėgna atogrąžų giria. Vis dėlto galiausiai mes nusigavome iki Panalos kaimo, šalia kurio buvo šis labai modernus tekstilės fabrikas su ką tik nudažytais pastatais, išpuoselėtomis pievelėmis ir palydovinėmis antenomis. Atrodė, lyg jis būtų nužengęs iš Marso. Fabrikas priklausė Šri Lankos firmai *Slimline*, siuvusiai drabužius *Victoria's Secret* ir *Marks & Spencer*. Fabrikas buvo visiškai kompiuterizuotas ir netrukus turėjo būti internetu sujungtas su *Victoria's Secret* el. prekybos grandine. Maždaug 1400 darbuotojų, daugiausia aštuoniolikmetės ir vyresnės moterys, nesibaigiančiomis eilėmis triūsė prie pneumatinių siuvamųjų mašinų. Visos vilkėjo uniformas, o nėščias moteris galima buvo atskirti iš raudonų kepuraičių – jos, matyt, galėjo dirbti lėčiau. Fabrikas buvo su oro kondicionieriais ir toks švarus, kad buvo galima valgyti tiesiog nuo grindų. Darbo diena truko aštuonias valandas, bet darbas labai įtemptas, nes kiekviena moteris per minutę turėjo tiek daug susiūti. Kiekvieną konvejerį stebėjo kompiuteris, o moterys privalėjo pasiekti tam tikrą našumą, kad gautų mėnesines premijas. Atlyginimai siekė maždaug 80–100 JAV dolerių per mėnesį, įskaitant pusryčius, o šio darbo dar laukė dau-

gybė norinčių. Pagal darbo sąlygas šis fabrikas buvo pasaulinio lygio. Jei ne atlyginimai, būčiau leidęs čia dirbti savo dukterims.

Paklausiau įmonės savininko, Mahesho Amaleano, kodėl fabrikas aukštos klasės? Kodėl ne prakaito spaudimo įmonėlė? Ar jam tai ne labiau apsimokėtų? „Ne, – paaiškino jis, – neapsimokėtų – dėl globaliucijos." Vienintelis būdas Šri Lankai išlikti tekstilės versle, konkuruojant su tokiomis dar mažesnių atlyginimų šalimis kaip Kinija ir Brazilija – kilti kokybės laipteliais ir gaminti geresnes prekes dideliems, globaliems, žinomiems mažmenininkams. Smukti į dugną su Bangladešu – beviltiškas žaidimas. Vienintelis būdas užmegzti ilgalaikius santykius su didelėmis globaliomis garsiomis firmomis – gaminti vis aukštesnės kokybės gaminius vis geresnėmis darbo sąlygomis. „Šie žinomi mažmenininkai dabar reikalauja ne tik geresnių kainų ir kokybės, bet ir geresnių sąlygų darbuotojams", – paaiškino Amaleanas. Ne dėl to, kad socialiai susiprato *Victoria's Secret*, bet todėl, kad dėl tam tikrų dėmesį atkreipiančių kampanijų, nukreiptų prieš prakaito spaudimo įmones, socialiai susiprato Amerikos vartotojai ir universitetų studentai. Šie dabar sako parduotuvėms nenorintys vilkėti drabužių, pasiūtų prakaito spaudimo sąlygomis. Kitaip tariant, viena svarbiausių priežasčių, kodėl Šri Lankos tekstilės fabrikuose pagerėjo darbo sąlygos – ne ta, kad Šri Lanka būtų sienomis atsitvėrusi nuo globalėjimo, o ta, kad nūdienos globalioje ekonomikoje Šri Lankos gamintojai, jei nori išlikti, privalo susieti su dideliais Vakarų mažmenininkais, o kuo labiau jie susisieja, tuo labiau jų gamyklų standartai turi atitikti Vakarų vartotojų reikalaujamas darbo vietų normas. „Dabar, kai ateina *Victoria's Secret* ir kitos garsių vardų firmos, [darbo sąlygos] būna vienas iš pirmųjų klausimų, – sakė Amaleanas. – Jie turi to klausti, nes jų apie tai klausia pirkėjai."

Praėjus keletui dienų po apsilankymo *Slimline* fabrike, pusryčiavau su grupe jaunų interneto verslininkų. Kai kurie iš jų skundėsi, jog jų ką tik susikūrusios bendrovės pačios nesukuria daug

programinės įrangos, ir viena iš priežasčių yra ta, kad nėra veiksmingo vietinio autorinių teisių įstatymo, kuriuo būtų galima užkirsti kelią programoms vogti. Jie taip pat skundėsi, kad *Microsoft* atsisakė ateiti į Šri Lankos rinką dėl to, kad nėra intelektinės nuosavybės įstatymo. Tuo metu Lalithas B. Gamage'as, vadovaęs Šri Lankos valstybiniam Informacinių technologijų institutui, tiesiai pasakė, jog norėdama pritraukti *Microsoft* ir kitas globalias technologijų bendroves į Šri Lanką, vyriausybė siūlo priimti naują griežtą intelektinės nuosavybės įstatymą. Sėdintiems prie stalo jis pažadėjo, kad įstatymas bus parengtas per metus. Klausydamasis šio pokalbio, aš tegalėjau galvoti, kad Billas Gatesas net neįsivaizduoja, kokią įtaką šiai mažai šaliai turi jo bendrovė.

Tokia globaliucija vyksta ne tik besivystančiame pasaulyje. Šiandienos pasaulyje bene įspūdingiausias pavyzdys, kaip globaliucija primeta normas iš šalies, buvo Europos Sąjungos sprendimas įvesti bendrą valiutą ir finansines normas – bendrus auksinius tramdomuosius marškinius – visoms jos narėms, įsteigus vieną centrinį banką. Tokiai šaliai kaip Italija, pagarsėjusiai korumpuota ir neveiksminga vyriausybe, Europos pinigų sąjunga, prasidėjusi 1999 m., buvo tiesiog dangaus dovana. Ji privertė Italiją nenusivilkti auksinių tramdomųjų marškinių, perleidžiant svarbiausias vyriausybės veiklos sritis Frankfurte esančiam Europos centriniam bankui. Valstybinis radijas 1997 m. parengė reportažą apie tai, kaip italai – po to, kai ištisus dešimtmečius netikusios vyriausybės prastai tvarkė savo valiutą, paversdamos ją „Monopolio" žaidimo pinigais – troško, kad jų šalį valdytų ES. Buvo cituojami Italijos bendrovės teisininko Mario Abate žodžiai: „Vienas iš tiesioginių prisijungimo prie euro poveikių – tai, ką aš vadinu „vidiniu apsitvarkymu", – jis iš tiesų priverčia vyriausybę rimtai užsiimti mìlžinišku deficitu, infliacija ir išlaidomis. Jie priversti tai daryti. Tai darant, savaime suprantama, ekonomikai bus naudinga, ir aš labai tam pritariu". Abate pridūrė, kad daugelis italų tikriausiai jau-

sis visai laimingi, kad visai jų šaliai vadovaus Europos Sąjungos pareigūnai. Italijoje mažai kas piktinasi Europos valdžios centrais Briuselyje, Frankfurte ir Strasbūre. „Kur kas daugiau priešiškumo Romai, – užbaigė Abate, – nes Roma mums buvo nusikaltimų centras. Jie vogė mūsų pinigus. Mes laikėme tai vagyste, nes jie pinigus paima ir negrąžina." Italijos finansų ministras Vincenzo Visco italų laikraščiui *La Repubblica* tą 1999 m. dieną, kai atsirado bendra Europos valiuta, sakė, kad euras reiškia, jog bus „mažiau piktavališkos klounados" iš Italijos politikų ir verslininkų, praeityje demonstravusių „nežmoniškus neteisėto elgesio mastus". Jis pridūrė, kad pinigų sąjunga „reiškia, jog mes nebegalėsime susitaikyti su mažesnėmis normomis vien dėl to, kad jos mums patinka".

Štai kur globaliucinė šneka.

Korupcija

Jei norite suprasti, kaip globalėjimas gali mažinti korupciją, perskaitykite pranešimus apie 1999 m. spalio 12 d. karinį perversmą Pakistane. Kas gi įvyko? Perversmas buvo klasikinė elito kova dėl valdžios, didele dalimi nulemta politikos. Generolas Pervezas Musharrafas buvo padrąsintas įsiveržti į Indijos kontroliuojamą Kašmyrą, tikriausiai tikėdamasis, jog dėl to, kad ir Pakistanas, ir Indija turi branduolinius ginklus, pasaulis įsikiš ir privers kažkaip išspręsti Kašmyro konfliktą. Jis apsiriko. Pasaulis neįsikišo, o Pakistano pajėgas Indija sutriuškino. Ministras pirmininkas Nawazas Sharifas nusišalinęs nuo Kašmyro konflikto dėl patirto fiasko bandė kaltinti kariškius ir atleisti Musharrafą. Tačiau, kilus kovai dėl valdžios, Musharrafas ir kariuomenė išstūmė Sharifą. Sena istorija.

Nauja buvo tai, kas įvyko Musharrafui iš tikrųjų perėmus valdžią. Kaip tik tada jis turėjo pripažinti, kas jo žmonėms buvo tikrai svarbu: manau, kad tikrai ne Kašmyras, o korupcija – didžiulė korupcija, kurią toleravo Sharifo vyriausybė. Taigi generolas Mus-

harrafas, užuot pasistengęs įsiteisinti kaip kitas Pakistano vadovas – musulmonų nacionalistas, ginantis Pakistano teritorinį vientisumą, pasirinko visiškai kitą kelią. Jis pateisino savo perversmą, pateikdamas save kaip p. Švarųjį, kuris kartą ir visiems laikams su šaknimis išraus korupciją Pakistane. Generolas Musharrafas netgi pasisiūlė paskelbti savo pajamų deklaracijas, kad įrodytų esąs švarus! Jis žinojo turįs kreiptis į dvi auditorijas – tuos, kuriems buvo įgrisęs visas nesąžiningumas, ir į elektroninės kaimenės atstovus, kurie dabar kontroliavo išteklius, kurių jam reikėjo, kad Pakistanas vėl pakiltų. Kada dar pasaulio istorijoje generolas, paėmęs valdžią, pirmiausia būtų pažadėjęs paskelbti savo pajamų deklaracijas! Užuot atlikęs kairiųjų ar dešiniųjų valymą, jis pažadėjo, kad jo vyriausybė ketina persekioti visus skolininkus, mokesčių vengėjus ir kitus finansinius nenaudėlius. *The Washington Post* 1999 m. spalio 21 d. pranešė, kad praėjus kelioms dienoms po perversmo didžiausias Pakistano privatus bankas pirmajame laikraščio puslapyje išspausdino tokio turinio skelbimą: „DĖMESIO, VISI SKOLŲ NEMOKĖTOJAI! PASKUTINĖ PROGA – SUSIMOKĖKITE ARBA LAUKITE PASEKMIŲ". Aš be paliovos savęs klausinėjau: ar tai buvo Pakistano karių perversmas, ar Pakistano vidaus mokesčių tarnybos perversmas?

Tai nebuvo anomalija.

Dėl globaliucijos bet kuriai šaliai, toleruojančiai korupciją, reikia mokėti daug didesnę kainą. Būtent dėl korupcijos, o ne dėl kokios kitos priežasties – juk pasaulyje žmonės gali pasirinkti tiek daug investavimo galimybių: kam jums turėtų rūpėti investuoti šalyje X, kurioje reikia susimokėti kiekvienam ir jo dėdei, kai jūs galite važiuoti į šalį Y, rasti tą patį darbo apmokėjimą ir jums niekam nereikia atsilyginti? Elektroninė kaimenė kiekvienai šaliai sako: „Jei jūs negalite pasiūlyti mums nuolatinio klientų būrio ir saugaus investavimo galimybių, – puiku, tada mes eisime kur nors kitur, o pasaulyje be sienų dabar galima eiti į daugybę vietų. Kai-

menei korupcija yra tik kitas neprognozuojamumo pavadinimas, nes bet kurį sandorį gali panaikinti bet kas, papirkdamas bet ką, o šito kaimenė labiausiai nemėgsta.

Derekas Sheareris, dešimtojo dešimtmečio viduryje buvęs JAV ambasadoriumi Suomijoje, savo akimis matė, kaip globaliucija vis labiau verčia rusus rinktis, ar suvaldyti savo korupciją, ar amžiams likti neišsivysčiusiems. „Mano kaip JAV ambasadoriaus Suomijoje darbas buvo važinėti pas suomių verslo vadovus ir raginti juos investuoti Rusijoje, argumentuojant, kad tai geriausias būdas sukurti stabilumą anapus jų sienos, – sakė ambasadorius Sheareris. – Bet šitie suomiai man atsakydavo: „Žinoma, mes užsiimsime verslu su rusais. Jie gali čia atsiųsti savo sunkvežimius ir krautis į juos ko tik panorėję, kol tik turės krepšį grynųjų pinigų susimokėti. Bet mes neketiname vykti ten ir verslauti. Ten per daug korupcijos ir pavojų. Kodėl turėtume? Mes galime važiuoti į Vengriją ar Estiją, ar Čekiją, uždirbti pinigus ir būti tikri, kad iš ten išsivešime savo pelną. Kodėl mums turėtų rūpėti tokia Rusija, kokia ji dabar yra?" Aš sakydavau: „Taip, taip, bet jūs turėtumėte galvoti apie investavimą ten vardan regioninio stabilumo". Jie tik žiūrėdavo į mane nesuprasdami. Na, dabar aš pasitraukęs iš valstybės tarnybos ir patarinėju kelioms Volstrito investicinėms firmoms. Kartą jos manęs klausė apie investavimą Rusijoje, o aš joms tiesiog pasakiau: „Jokiu būdu". Žvelgiant į tai ne iš politinio taško, o verslininko akimis, turėtumėte būti pamišęs, kad dabar investuotumėte Rusijoje. Suomiai buvo teisūs."

Kartkartėmis kaimenės primetami aukštesni standartai gali sukelti šoką netgi toliausiai pažengusioms ekonomikoms. Prisiminkime 1998 m. vasario 20 d. *Washington Post* straipsnį iš Tokijo pavadinimu „Japonų parlamentaras pasikorė viešbutyje". Pirmoji straipsnio pastraipa aiškino, kad Shokei Arai, japonų parlamentaras, atsidūręs besiplečiančio korupcijos skandalo centre, likus kelioms valandoms iki numatomo jo suėmimo nusižudė Tokijo vieš-

bučio kambaryje. Tačiau toliau tekste glūdėjo dvi labai daug sakančios mintys: „Kai kurie politikai yra susirūpinę, kad Arai galėjo palikti kitus kaltinančių įrodymų... Nėra ženklų, kad jis būtų jų palikęs, bet trečiadienio vakare vykusios spaudos konferencijos metu jis skundėsi, kad kaltintojai neteisingai jį išskyrė. Arai žurnalistams sakė, kad *Nikko Securities* jį patikino, jog panašiai duoda pasipelnyti šimtams kitų klientų. *Japonų verslininkai konfidencialiai sako, kad juos prisloškė tai, kokiu greičiu verslo kultūroje keičiasi supratimas apie tai, kas leistina.* Anksčiau biurokratai tikėjosi, kad juos dosniai girdys ir maitins, o bendrovės atvirai dalyvavo tokioje veikloje, kai buvo kalbama, kad biurokratai ir verslininkai gali neoficialiai keistis reikalinga informacija. „LSA sąskaitos" ir mokėjimai reketininkams taip pat buvo vieša paslaptis, sako verslininkai, o dar neseniai kaltintojai nekreipė dėmesio į tuos dalykus. [Politinis apžvalgininkas Minoru] Morita *aiškina griežtesnį požiūrį tuo, kad atsirado jaunesnių, agresyvesnių kaltintojų, išsimokiusių užsienyje.* „Jie ima mąstyti kaip vakariečiai ir japonų tradiciją dosniai vaišinti vyriausybės pareigūnus laiko tarptautinių normų pažeidimu", – sakė Morita." (Visi kursyvai mano.)

Monsanto pirmininkas Robertas Shapiro sykį man pasakė, kad jo bendrovė nerengia kryžiaus žygio už antikorupcinės praktikos plėtrą. Bet jo įmonė dirba neduodama kyšių, ir jis puikiai žino, kad taip elgdamasi *Monsanto* padeda pasaulyje didinti skaičių žmonių, išpažįstančių tas pačias vertybes. „Dabar mes daugybėje užsienio šalių samdome daugybę žmonių ir tampame jiems tam tikra elitine mokykla, – pažymėjo Shapiro. – Daugybei užsienyje pas mus ateinančių žmonių sunku patikėti, kad mes rimtai žiūrime į tuos antikorupcinius dalykus ir neketiname mokėti duoklės vietiniams vadukams."

Be abejo, išimčių buvo ir visada bus, ypač kai globali konkurencija vis smarkėja ir dėl to didėja ir didės pagunda vaikytis abejotino verslo. JAV Kongreso tyrimo duomenimis, *Citibank* taip troško

verslauti su Rauliu Salinasu de Gortari, buvusio Meksikos prezidento broliu, kad bankas nepaisė savo apsaugos priemonių ir padėjo iš Meksikos iškraustyti 100 milijonų JAV dolerių neteisėtų lėšų, nuslepiant lėšų kilmę ir tikslą. Tačiau kol kas tokie atvejai tėra tik išimtys. Vyraujanti tarptautinė tendencija yra visai kitokia. 1977 m. priimtas Korupcinės veiklos užsienyje įstatymas draudžia Amerikos bendrovėms duoti kyšius verslo sandoriams užsienyje prastumti. 1997 m. lapkričio 20 d. dvidešimt devynias šalis vienijanti Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO), kurią sudaro pirmaujančios pasaulio pramoninės demokratijos, sutiko priimti didžiumą Amerikos antikorupcinių įstatymų. Remiantis naujais EBPO reglamentais, Europos ir Japonijos firmoms bus draudžiama papirkinėti užsienio pareigūnus, kad gautų užsakymus, taip pat šioms firmoms bus sunkiau nurašyti kyšius kaip mokesčių išskaitymus, kas buvo teisėta ir Prancūzijoje, ir Vokietijoje. Nors šiuose naujuose potvarkiuose ir esama kai kurių spragų, jie rodo, kad elektroninėje kaimenėje laimi Amerikos buliai, įrodę, jog dėl europiečių ir japonų kyšių jie praranda milijardų dolerių sutartis.

Laisvoji spauda

Kinija turės laisvą spaudą. Tuo pasirūpins globaliucija. O, Kinijos vadovai to dar nežino, bet jie tiesiog stumiami ta linkme. Tik pažvelkite, kas įvyko per dvi paskutiniąsias 1996 m. gruodžio savaites. 1996 m. dvi karščiausios Azijos vertybinių popierių rinkos buvo Kinijoje – Šanchajaus ir Šenženio vertybinių popierių biržos. Nuo balandžio 1 iki gruodžio 9 d. Šanchajaus sudėtinis indeksas pakilo 120 procentų, tuo tarpu Šenženio – 315 procentų. Viena iš priežasčių, kodėl šios dvi vertybinių popierių rinkos buvo tokios aktyvios – ta, kad jos iš esmės nebuvo reguliuojamos, o viena iš priežasčių, kodėl jos buvo tokios nereguliuojamos – ta, kad Kinijoje yra tik primityviausia vertybinių popierių ir biržos sistema, ir

joje iš esmės nėra nepriklausomos, atsakingos, nekorumpuotos finansinės spaudos, kuri galėtų patikimai išryškinti geras akcijas ir negailestingai demaskuoti tas suktas Kinijos bendroves, kurios laiku nepraneša tikslių ir skaidrių finansinių duomenų. *Barron's, Fortune, Business Week, Far Eastern Economic Review, The New York Times* ir *The Wall Street Journal* visą laiką atlieka sarginio šuns vaidmenį. 1996 m. gruodį Kinijos vyriausybė suprato, kad Šanchajaus ir Šenženio rinkos nekontroliuojamos, – dėl visokiausių nežabotų spekuliacijų ir blogos prekybos praktikos, – bet jos priemonės tai spręsti apsiribojo vieninteliu įrankiu: valstybine spauda. Taigi 1996 m. gruodžio 16 d. Kinijos oficialiame dienraštyje *Liaudies laikraštyje* buvo išspausdintas redakcijos perspėjimas, kad akcijų kainos išpūstos iki „neprotingų" ir „nenormalių" mastų.

Kaip manote, kas atsitiko? Visi stengėsi parduoti iš karto, abi rinkos smuko, ir nukentėjo daugybė smulkių investuotojų – tiek daug, kad policijai teko tramdyti įniršusius investuotojus, protestavusius prie maklerių įstaigų keliuose didžiuosiuose Kinijos miestuose. Azijos *Wall Street Journal* pranešė, jog „prie maklerio kontoros Pekine darbuotojas skundėsi šią savaitę jau praradęs 20 tūkstančių juanių [maždaug 2400 JAV dolerių]. „Kol neprabilo *Liaudies laikraštis*, būta pusiausvyros tarp perkančių ir parduodančių, – skelbė žmogus odine striuke, aidint dešimčių kitų pritarimo šūksniams. – Po to niekas nebedrįso pirkti. Rinka smunka."

Pikčiausias žmogus pasaulyje – ne tas, kuris prarado darbą. Pikčiausias žmogus pasaulyje – tas, kuris jaučia, kad iš jo išviliojo jo uždirbtas santaupas. Kol kas Kinijos vadovai tiesiog negali kontroliuoti ir tikrinti savo pratrūkusių laisvųjų rinkų ar užkirsti kelio mažųjų žmonių apgavystėms, o paskui ir maištams prieš vyriausybę. Ir ji negalės to padaryti, jei nebus kitų institucijų, kurios privalo eiti kartu su laisvosiomis rinkomis – nuo veiksmingos SEC iki laisvos ir atsakingos spaudos, kurią remtų įstatymo viršenybė. Trumpai tariant, globaliucijos. Neatsitiktinai Taivanas, laisviau-

sią spaudą turinti Pietryčių Azijos valstybė, iš visų Pietryčių Azijos valstybių per 1997–1998 m. Azijos krizę patyrė mažiausią ekonominę žalą.

Jau 30 milijonų kinų turi akcijų. Atsiradus tokiai gausybei naujų akcininkų, staiga atsirado ir daugybė pogrindinių apie akcijas rašančių laikraščių bei žurnalų, nes investuotojai reikalauja tikrų ekonominių žinių. „Jie prasideda nuo neoficialios informacijos lapelių, kuriuos platina įvairios maklerių įstaigų tyrimo tarnybos, o paskui jie faksu siuntinėjami po miestą, – aiškino Sethas Faisonas, *New York Times* biuro Šanchajuje vadovas. – Tai vis su rinka susijusios naujienos apie įvairias bendroves ar akcijas, arba tai gali būti neoficiali informacija apie tai, ką Pekine ruošiasi daryti ministerija. Daug kas ten būna tiesiog gandai, kai kas iš jų gali pasirodyti tiesa. Tai skiriama auditorijai žmonių, kurie lošia rinkose, bet nemano, kad iš dienraščių gauna pakankamai žinių." Bet paprastai kai Kinijos vyriausybė sako spaudai, kad šioji galinti laisvai rašyti apie verslą, tokie laikraščiai kaip Kinijos *Pietų savaitgalis*, pasinaudodami tuo plyšeliu, į verslo puslapius ima kimšti įvairias pusiau politines žinias ir korupcijos kritiką bei informaciją apie pareigūnų politinius piktnaudžiavimus. Štai kaip Kinijoje randasi laisvoji spauda.

Obligacijų ir akcijų rinkos

Prasimanyti pinigų įmonės iš esmės gali trimis būdais: skolindamosi iš bankų, parduodamos akcijas vertybinių popierių rinkoje ir išleisdamos obligacijas į obligacijų rinką. Šaliai labai svarbu turėti visas tris pasirinkimo galimybes tam, kad jūsų bankui pakliuvus į bėdą, verslininkai galėtų gręžtis į obligacijų ir akcijų rinkas. O jeigu žlunga akcijų rinka, jie gali gręžtis į obligacijų rinką ir bankus. Toks vadinamasis „trikojis" būdas plačiau išskirsto riziką ir padidina bet kurios finansinės sistemos gebėjimą atremti smūgius. Vis dėlto pernelyg dažnai besivystančios šalys teturi vieną šios triko-

jės kėdės koją ar, geriausiu atveju, dvi, o dėl to jų finansinėms sistemoms labai toli iki stabilumo.

Pažvelkime į Azijos tigrus. Kai juos užklupo ekonominės krizės, toms šalims bendra buvo tai, kad kiekvienoje iš jų buvo labai daug santaupų ir labai mažos valstybės skolos. Žmonės neišleisdavo pinigų, o vyriausybės nesiskolindavo. Argi ne puiku? Nebūtinai. Nors šiose šalyse visiems tiems žmonėms ir patiko taupyti, beveik vienintelė vieta, kur jie galėjo padėti savo pinigus, buvo vietiniai bankai, nes savitarpio fondų, pensijų fondų ir vietinių obligacijų rinkų arba nebuvo, arba jos buvo labai menkai išplėtotos. Taigi atsitiko taip, kad vietiniai bankai sukaupė milžiniškus grynųjų pinigų kiekius. Vienintelis dalykas, ką jie galėjo padaryti su visomis šiomis santaupomis – vėl jas skolinti vietinėms bendrovėms. Tai lėmė nuožmią vietinių bankų konkurenciją ir prisidėjo prie to, kad bankai mėtė pinigus vis mažiau tinkamiems skolininkams į vis mažiau tinkamus projektus. Dar daugiau – kai tokioje šalyje kaip Tailandas bankų reikalai pašlijo arba jie turėjo būti restruktūrizuoti, įmonėms buvo labai sunku pritraukti naują kapitalą, nes jos neturėjo obligacijų rinkos, o vertybinių popierių rinka buvo žlugusi. Nenuostabu, kad Singapūras ir Honkongas sąmoningai sukūrė obligacijų rinkas – nors aplink bankų santaupų pavidalu ir buvo daugybė vietinio kapitalo – norėdami vietinės obligacijų rinkos, kuri parūpintų „kantrų kapitalą", t. y. ilgalaikį finansavimą bendrovėms skolininkėms, kad jos nebūtų priklausomos nuo bankų trumpalaikio skolinimo užgaidų. Be to, kaip investavimo alternatyvą bankų taupomosioms sąskaitoms obligacijų rinka Singapūro ir Honkongo taupytojams suteikė progą įsigyti didesnes pajamas duodančių savitarpio fondų ir pensijų fondų obligacijų.

Elektroninė kaimenė ilgą laiką skatino kurti obligacijų rinkas – tiek dėl savo apetito, tiek dėl to, kad gerai tvarkomos obligacijų ir vertybinių popierių rinkos prisideda prie didesnio finansų de-

mokratėjimo ir skaidrumo. Obligacijų ir vertybinių popierių rinkos išvaduoja verslininkus iš būtinybės palaikyti ryšius su saujele bankininkų, siekiant prasimanyti pinigų. Be to, kai bendrovės visiškai priklauso nuo skolinimosi iš bankų – ypač bičiuliško kapitalizmo operacinėse sistemose, kai bankininkai yra susiję su bendrovėmis ir aukšto rango biurokratais – jie gali išvengti kruopštaus tikrinimo, kurį jiems tektų patirti, jeigu jie leistų obligacijas ir akcijas. Leidžiančios obligacijas ir akcijas bendrovės vertinamos kasdien: jų obligacijas turi įvairūs žmonės ir vertina nepriklausomos reitingų agentūros, o akcijomis prekiauja anoniminiai investuotojai atviroje rinkoje. Vienintelis būdas, kuriuo tinkamai tvarkomoje rinkoje gali būti vertinamos jūsų bendrovės obligacijos arba kotiruojamos jūsų akcijos – tinkamas informavimas. Ir jei jūs kreipiatės į tarptautinius investuotojus ir jei norite būti įvertintas *Moody's* arba *Duff & Phelps Credit Rating Co.* arba *Standard & Poors*, tas informavimas turės būti pagrįstas tarptautinėmis normomis. Kiekvienam, nukrypusiam nuo normų, neteks ilgai laukti bausmės.

Prisiminkime tą 1998 m. lapkričio 15 d. *Washington Post* pranešimą iš Paryžiaus: istorija prasideda nuo to, kad Serge'as Tchurukas, vienas iš žinomiausių Prancūzijos verslo administratorių, pusryčiaudamas su stambiais tarptautiniais investuotojais, pasakė, jog jo bendrovės *Alcatel*, Prancūzijos telekomunikacijų milžinės, pelnas bus žymiai mažesnis, negu bendrovė prognozavo vos prieš keletą savaičių. Kaimenė tokių staigmenų nemėgsta. Nuo tų pusryčių iki darbo dienos pabaigos *Alcatel* akcijos nukrito 38 procentais – didžiausias nuosmukis per dieną, kada nors buvęs Prancūzijos vertybinių popierių biržoje – kai pirmiausia Amerikos ir Britanijos pensijų ir savitarpio fondai *Alcatel* paliko likimo valiai. *Post* korespondentė Anne Swardson toliau rašė, kaip kaimenė keičia senuosius *Europos Inc.* metodus: „Per pastaruosius keletą metų užsieniečiai daugelį bendrovių privertė pakeisti vadovavimą, re-

formuoti apskaitos sistemas, pradėti jungtis su užsienio bendrovėmis, įsileisti anglų kalbą – tarptautinės prekybos kalbą – į valdybų posėdžių kabinetus. Apskritai Europos bendrovių vadovybė, niekada nesidomėjusi akcininkų reikalavimais, pasidarė atsakingesnė ir dėmesingesnė".

Vis dėlto man labiausiai patiko, kai perskaičiau, jog praėjus dienai po to, kai kaimenė paniškai pabėgo iš *Alcatel*, Tchurukas sėdo į lėktuvą ir išskrido į Londoną, paskui įšoko į „Concorde", skrendantį į Niujorką, susitikti su savo savitarpio fondo investuotojais amerikiečiais ir pamėginti paaiškinti jiems, kas nepasisekė, ir vėl susigrąžinti jų pasitikėjimą.

„Jis atsiprašinėjo, bet tai nebeturėjo reikšmės, – sakė *Post* vienas pokalbio dalyvis iš JAV. – Tuo metu mes jau buvome pardavę visas savo akcijas."

Demokratėjimas

Apskritai elektroninė kaimenė didins spaudimą demokratėjimo kryptimi dėl trijų labai svarbių priežasčių – lankstumo, teisėtumo ir nuoseklumo. Štai kaip: kuo labiau kaimenė didėja ir spartėja, kuo riebesnė ir atviresnė darosi globali ekonomika, tuo daugiau lankstumo jums reikia, kad iš kaimenės išspaustumėte kuo daugiau ir nuo jos apsisaugotumėte. Nors ir galima visada rasti išimčių, vis dėlto aš manau, jog bendra taisyklė yra tokia: kuo jūsų vadovavimas demokratiškesnis, atsakingesnis ir atviresnis, tuo mažiau tikėtina, kad jūsų finansinė sistema susidurs su netikėtumais. O ir susidūrusi su smūgiais ir netikėtumais, greičiau galės prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir reikalavimų. Be to, kuo jūsų visuomenė atviresnė ir demokratiškesnė, tuo daugiau atsakomosios reakcijos jūs visada gausite, tuo geresnės bus jūsų galimybės koreguoti kursą, kol neužplaukėte ant uolos, ir tuo lengviau bus surasti naujus vadovus ir išvaryti netinkamus.

Be to, kai jūsų šaliai šiomis neretai skausmingomis priemonėmis tenka koreguoti kursą, kuo ji yra demokratiškesnė, tuo pagrįsčiau jūsų vyriausybė galės pasidalyti reformų skausmu su visais gyventojais. „Prisiminkite, ką Pietryčių Azijos vadovai savo žmonėms sakydavo po Antrojo pasaulinio karo, – aiškina demokratijos tyrinėtojas Larry Diamondas. – Jie savo žmonėms sakė: „Atiduokite man savo laisvę ir užčiaupkite burnas, o aš suteiksiu jums galimybę praturtėti". Žmonėms buvo bepigu būti apolitiškiems, kol viskas ėjosi gerai ir žmonės manė, kad jie gali palikti politinį vadovavimą kam nors kitam, nepakenkdami savo ekonominei gerovei. Na, kokį trisdešimt metų viskas klojosi puikiai. Bet paskui augimas sustojo, o kartu buvo nustota dalyti turtus, socialines garantijas ir išmokas. Žmonės suprato, kad jie negali palikti politikos kažkam kitam. Taigi susitarimas nutrūksta. Todėl žmonės savo vyriausybėms Tailande, Indonezijoje ir Korėjoje pasakė, o netrukus pasakys ir Kinijoje, kad jei jūs atėmėte mūsų augimą, jei vyriausybė negali tesėti ankstesnio susitarimo, tada mes norime naujo susitarimo ir šiame susitarime mes turime tarti kur kas svaresnį žodį apie tai, kaip sistema veikia. Bet galėdami tarti svaresnį žodį, mes būsime pasirengę daugiau paaukoti, kol sistema bus reformuota ir įsivažiuos. Štai kodėl, susidūrę su ekonominiais nepritekliais, jie yra pasirengę parodyti kur kas daugiau kantrybės, negu galėtum tikėtis. Kadangi jų politika tapo atvira ir demokratiškesnė, jie bent jau labiau numano, kad jie tam tikra prasme lygiai patirs šiuos sunkumus. Jie irgi tampa žaidėjais."

Iš tų Azijos valstybių, kurios visiškai prisijungė prie elektroninės kaimenės (Kinija, neturinti konvertuojamos valiutos ir atvirų kapitalo rinkų, dar ne visai prisijungė), šalys su mažiausiai korumpuotomis ir demokratiškiausiomis sistemomis – Taivanas, Honkongas, Singapūras, Australija – nuo 1997 m. nuosmukio nukentėjo mažiausiai. Šalys su demokratiškomis, bet korumpuoto-

mis sistemomis – Tailandas ir Korėja – nukentėjo šiek tiek daugiau, bet todėl, kad jose buvo pakankamai demokratijos, jos galėjo greitai reaguoti į krizę, išvengdamos liaudies sukilimų, išsirinkdamos geresnius vadovus ir programinę įrangą. 1997 m. rudenį, ką tik parblokštas elektroninės kaimenės, Tailandas išsirinko švariausią, demokratiškiausią šalyje partiją ir priėmė naują radikalią antikorupcinę konstituciją. Naujojoje Tailando konstitucijoje pirmą kartą pareikalauta, kad Tailando politikai ateidami į tarnybą ir ją palikdami būtinai deklaruotų savo asmeninį turtą ir kad juos būtų galima apkaltinti, jei 50 000 rinkėjų pasirašytų peticiją prašydami ištirti, ar jų veikloje nesama korupcijos. Tailande taip pat priimtas pirmasis Azijoje Informacijos laisvės įstatymas, kuriuo Tailando spauda dabar agresyviai naudojasi, kaip niekad anksčiau kontroliuodama Tailando ministrus. Kaip man pasakė Pasaulio banko pareigūnas Bankoke: „Naujoji konstitucija niekada nebūtų priimta parlamente, jei nebūtų bankų krizės. Niekad. Bankų krizė privertė tiek karalių, tiek kariuomenę ją prastumti, nors jie ir svyravo". Kaip reagavo Korėja? Išsirinko liberaliausią šalyje demokratą Kim Dae Jungą – žmogų, kuris prieš Korėjos finansinę krizę nebūtų išrinktas net šungaudžiu.

Suharto valdoma Indonezija, buvusi autoritarinė ir korumpuočiausia Pietryčių Azijos šalis, buvo visiškai nelanksti ir nepajėgi priimti naują programinę įrangą ir galų gale žlugo, – nes Indonezijos masės nebuvo pasirengusios skausmingoms reformoms, nes jos nemanė, kad vyriausybė yra jų. Kai 1998 m. žlugo Indonezijos valiuta, o TVF būtų teikusi finansinę paramą paskolomis tik tuo atveju, jeigu Indonezija būtų sumažinusi išlaidas, prezidentui Suharto teko savo žmonėms pasakyti: „Bičiuliai, mums reikia susiveržti diržus. Mes visi čia murkdomės". Kai jis tai pabandė, įniršusi jo liaudis atsakė taip: „Pone prezidente, mūsų visų nebuvo mokamuose keliuose ir viešbučiuose, ir oro linijose, ir taksi bendrovėse, kuriuos valdote jūs su savo vaikais. Taigi eikite velniop".

Galų gale viena yra vyriausybei patobulinti savo operacinę sistemą ir programinę įrangą popieriuje, bet visai kita – tuos patobulinimus išlaikyti, t. y. juos tvirtai įkurdinti demokratinėje ar demokratėjančioje sistemoje. Diamondas tai apibūdina šitaip: „Valstybės, mėginančios prisijungti prie kaimenės su gera programine įranga, įstatymo viršenybe ir atskaitingumu, bet neturinčios reguliarių laisvų rinkimų, galiausiai su kaimene suspėti nepajėgs. Nes jūs negalite išlaikyti geros programinės įrangos autoritariniame režime, kuris pats nėra atskaitingas, neleidžia laisvai tekėti informacijai, neleidžia nepriklausomiems teismams persekioti korupcijos ir neleidžia laisvų rinkimų, kad būtų galima pakeisti politinę vadovybę".

Geram vadovavimui užtikrinti niekada nepakaks vien rinkimų; tai pakankamai gerai įrodo Rusija ir Pakistanas. Kartu niekad nebus veiksminga ir vien tik įrengti šalyje modernias operacines sistemas bei programas, nerengiant reguliarių rinkimų, kuriais galima būtų pašalinti korumpuotus vadovus. Štai kodėl išmintingiausi vadovai besivystančiose šalyse bus tie, kurie greičiausiai supras, jog be kaimenės nebus augimo, o be geresnės programinės įrangos ir operacinių sistemų nebus kaimenės, o be reguliarių rinkimų nebus geresnio ilgalaikio vadovavimo.

Nors globalėjimo logika ir leidžia man optimistiškai tikėtis, kad kaimenės indėlis į demokratėjimą bus vis žymesnis, reikia atsargiai stebėti, kaip tai vyks iš tikrųjų. Nebūna taip, kad jūs tiesiog prisijungiate prie kaimenės ir gaunate geresnes programas, operacines sistemas ir demokratiją. Jums reikia stengtis. Programinės įrangos kūrimas yra nuolatinis politinis procesas, įtraukiantis realius žmones, dažnai susiduriantis su politiniu, ekonominiu, istoriniu ir kultūriniu pasipriešinimu. Lengvų kelių nėra, ir beveik visada žmonės turi išmokti eiti sunkiu keliu. Amerika ten, kur dabar yra, atsidūrė po dviejų šimtų metų pakilimų ir nesėkmių ciklų geležinkelių versle, nesuskaičiuojamų bankų žlugimų, milžiniškų

bankrotų, sukurtų ir žlugusių monopolijų, vertybinių popierių rinkos kracho 1929 m. ir santaupų bei paskolų krizės devintajame dešimtmetyje. Mes tokie negimėme.

Sykį pasiteiravau Anatolijaus Čiubaiso, daugelio stringančių Rusijos reformų architekto, apie tai, kaip Rusijai buvo sunku eiti į laisvosios rinkos sistemą.

„Mes neturėjome pakankamai žmonių, kurie būtų susidūrę su moderniu valdymu, technologijomis ir rinkomis, nes pas mus nebuvo rinkų, – atsakė jis. – Sovietų Sąjungoje buvo uždraustas pats žodis „rinka". Aš nesu senas, bet prisimenu savo draugą ekonomistą, kuris 1982 m. prarado darbą parašęs straipsnį į mokslinį žurnalą, kuriame paminėjo šį žodį."

Ir tai iš tiesų baugina. Net kai jūs suvokiate, kas yra rinka, net kai jūs sukuriate geresnę programinę įrangą, jų tobulinimas niekada nesibaigia. Kas atsitinka, kai jūs pasiekiate *DOSkapitalą 6.0*?

Jūs imate siekti *DOSkapitalo 7.0*.

New York Times korespondentė Meksike Julia Preston kartą man papasakojo apie keistą partizanų sapatistų – valstiečių grupuotės, kovojančios su laisvosios rinkos ir globalėjimo poveikiu Meksikai – susirinkimą. Sapatistų suvažiavimas pavadinimu „Tarpžemyninis forumas už žmoniją ir prieš neoliberalizmą" vyko pietų Meksikos džiunglėse. Baigiamoji sesija buvo surengta tvankiame purviname amfiteatre, jai pirmininkavo sapatistų lyderis „vadas Marcosas", meksikietiškas Robino Hoodo ir Ralpho Naderio derinys. Sesija baigėsi sapatistų būgno tratėjimu ir didžiausios blogybės, pavojingiausios institucijos šiandienos pasaulyje paskelbimu. Aidint sustojusių ovacijoms, sapatistai paskelbė, kad didžiausias žmonijos priešas yra PPO – Pasaulio prekybos organizacija Ženevoje, skatinanti globalią laisvąją prekybą ir protekcionizmo pabaigą.

Šis pasakojimas man visada priminė tai, kad nors elektroninė kaimenė ir prekybos centrai žymiai prisidės prie demokratėjimo, jie

taip pat skatins ir priešingus veiksnius. Jie prisidės prie plačiai paplitusio požiūrio, ypač demokratijose, kad net ir turėdami namuose demokratiją žmonės nebevaldo savo gyvenimų, nes netgi jų išrinktieji atstovai dabar turi nusilenkti nerinktiems rinkos diktatoriams.

Kuo kaimenė darosi didesnė, spartesnė ir įtakingesnė, – įrodinėja Whartono mokyklos globalėjimo specialistas Stephenas J. Kobrinas, – „tuo labiau pavieniai piliečiai ima jausti, kad ekonomikos kontrolės ir politinių sprendimų priėmimo ekonominiais klausimais vieta persikelia iš vietinio lygmens, kur ją galima kontroliuoti, į pasaulinį lygmenį, kur niekas nėra atsakingas ir niekas nesirūpina vietiniais reikalais. Kai visa politika yra vietinė, jūsų balsas svarbus. Bet kai valdžia persikelia į šias tarptautines sritis, nebebūna rinkimų ir nebūna už ką balsuoti".

Nekyla abejonių, kad globalėjimo sistemoje, kai valdžia dabar lygiau pasidalyta tarp valstybių ir prekybos centrų, tam tikra sprendimų priėmimo dalis perkeliama iš kiekvienos šalies politinės srities į globalios rinkos sritį, kur nė vienas asmuo, šalis ar institucija politiniu požiūriu negali išskirtinai kontroliuoti – bent dar ne. Prisiminkite, kiek kartų jūs girdėjote pasakymą „Rinkos sako...", „Rinkos reikalauja, kad...", „Rinkos nebuvo patenkintos..."

Izraelio politologas Yaronas Ezrahi pažymi: „Istorijoje daugumą savavališkų valstybių visada dangstėsi kažkokios nuasmenintos logikos reikalavimais – Dievu, gamtos dėsniais, rinkos dėsniais – ir jie visada sukeldavo priešišką reakciją, kai imdavo rėžti akį moralės požiūriu nepakenčiami prieštaravimai. Apšvietos amžius iš tiesų buvo mokslo ir racionalumo globalėjimo amžius, o pasipriešinimas kildavo tada, kai kiekvienas vagišius, sukčius, išnaudotojas ir apgavikas imdavo tvirtinti, jog viso to, ką jis daro, reikalauja mokslas ir logika. Taip pat gali nutikti ir šiuolaikiniam globalėjimui. Daugeliui jis gali pasirodyti mažai besiskiriąs nuo kaukės, kuria prisidengia tam tikras ekonomikos elitas, kad nuslopintų atskiro piliečio balsą. Štai kodėl kai kurie įrodinėja, kad kiek-

vienoje visuomenėje globalistai pirmiausia siekia nupirkti žiniasklaidą, norėdami galinčius pasipiktinti ir užsispirti piliečius paversti paklusniais vartotojais. Politikos vertimas žiūrovų sportu yra vienas iš subtilių globalėjimą palaikančių procesų. Piliečius jis paverčia žiūrovais arba pakeičia aktorius žiūrovais, sudarydamas iliuziją, kad ir jie visur dalyvauja".

Kuo daugiau piliečių ima jausti, kad šioje naujoje globalėjimo sistemoje reikalai kontroliuojami iš toli, o ne iš namų, tuo daugiau tose šalyse globalistai susilauks išpuolių. Egipto ekonomikos ministras Yousefas Boutros-Ghalis kartą pastebėjo: „Visą globalėjimo procesą galima sudemagoginti. Norintieji pasipriešinti tiems, kas nori atverti ekonomiką užsienio investicijoms, sako: „Pažvelkite, štai žmogus, kuris išdavė mūsų reikalą, nes jis nori atverti sistemą užsieniečiams". Tada jūs sakote: „Taip, veiksmingiau būtų leisti rinkoms nustatyti kainas", – o jie vėl grįžta pas jus ir sako: „Gal pamišote? Rinkas valdo užsieniečiai. Kaip galime leisti mūsų rinkoms nustatyti kainas, kai rinkas kontroliuoja užsieniečiai?"

Neabejotinai šioje globalėjimo epochoje vienas iš didžiausių politinės teorijos išbandymų – kaip suteikti piliečiams pojūtį, kad jie gali vykdyti savo valią ne tik per savąsias vyriausybes, bet ir bent jau per kai kurias jų gyvenimus formuojančias globalias jėgas. „Kadangi rinkos jėgų ir institucijų moralės klausimai nedomina, jos reikalauja pasitarti ir bendrai suprasti, kaip užkirsti kelią kraštutinėms neteisybėms, – sako Ezrahi. – Tas patariamasis vaidmuo yra pilietybės ir demokratinio valdymo esmė – sergėti ir formuoti viešąją erdvę ir bendrą gyvenimą. Ir jūs tikrai susiduriate su kliūtimis, jeigu jūsų viešąją erdvę ir bendrą gyvenimą formuoja anapus jūsų politikos esančios jėgos." Mūsų vaikų pilietiškumo pamokos turi išsiveržti anapus vietinių, valstijų ir nacionalinių vyriausybių nagrinėjimo ir pradėti mokyti, koks elgesys yra priimtinas santykiams tarp valstybių ir prekybos centrų, tarp valstybių ir itin galingų asmenų bei tarp itin galingų asmenų ir prekybos

centrų. Kaip mes elgsimės pasaulyje, kur elektroninė kaimenė kasdien balsuoja įvairiausiose šalyse, tačiau šios šalys dėl kaimenės elgesio nebalsuoja taip tiesiogiai ir skubiai? Kas lems santykius tarp manęs ir mano interneto, tarp prekybos centrų ir manęs bei tarp mano vyriausybės ir prekybos centrų? Parafrazuojant Larry Summersą, tai yra „globalėjimo trilema".

Bet globalėjimo sistemą jūs galite užtarti dėl vieno dalyko – ji nediskriminuoja, tiek silpnieji, tiek galingieji junta, kad praranda kontrolę ir atsiduria po padu nerinktų ir kartais nekontroliuojamų jėgų. Tučtuojau po 1995 m. Meksikos peso kracho aš nuvykau susitikti su Meksikos finansų ministru Guillermo Ortizu. Jis sėdėjo prie savo stalo įbedęs akis į kompiuterių ekranus, kuriuose buvo brėžiama peso smukimo linija tartum EKG artėjant širdies smūgiui.

„Suteikite mums paliaubas, – sakė Ortizas, kreipdamasis į globalias rinkas. Jūs mus mirtinai pridaužėte. – Liaukitės mus išpardavinėti." Kai aš jo paklausiau, ką reiškia atsidurti nasruose globalių rinkų, kurios gainiojosi jį su auksiniais tramdomaisiais marškiniais, Ortizas mostelėjo į šalia stovinčių trijų kompiuterių ekranus, nuolat sekančius peso kursą: „Būna dienų, kai jaučiuosi visiškai bejėgis. Kartais aš turiu pereiti dirbti į kitą kambarį, kad mintimis atitrūkčiau nuo šių ekranų".

10. Kūrimas, taikymas ir kiti nauji mąstymo apie galią būdai

Redmondas, Vašingtono valstija, 1997 m. spalio 21 d. Tiesiogiai atsakydama į Teisingumo departamento kaltinimus *Microsoft Corporation* šiandien paskelbė už neatskleistą sumą įsigysianti Jungtinių Amerikos Valstijų federalinę vyriausybę. „Tai iš tikrųjų logiška mūsų planuoto augimo tąsa, – sakė *Microsoft* pirmininkas Billas Gatesas. – Tai bus tikrai teigiamas susitarimas visiems."

Microsoft atstovai Baltųjų rūmų Ovaliniame kabinete su JAV prezidentu Billu Clintonu surengė konferenciją ir patikino spaudos atstovus, kad pokyčiai bus „minimalūs". Jungtinės Valstijos bus valdomos kaip visiškai priklausomas *Microsoft* padalinys.

Pirmas viešas vertybinių popierių platinimas numatomas kitų metų liepą, ir tikimasi, kad federalinė vyriausybė bus pelninga „vėliausiai iki 1999 metų", pasak *Microsoft* prezidento Steve'o Ballmerio.

Savo ruožtu Billas Clintonas pareiškė „noriai ir entuziastingai" sutinkąs užimti *Microsoft* viceprezidento pareigas ir toliau vadovausiąs Jungtinių Valstijų vyriausybei, būdamas tiesiogiai pavaldus Billui Gatesui. Paklaustas, kaip jaučiasi perleidęs atsakomybę už vykdomąją valdžią Gatesui, Clintonas nusišypsojęs pavadino tai „palengvėjimu". Jis dar sakė, kad Gateso „profesinė patirtis patvirtinta" ir kad JAV piliečiai suteiks Gatesui „visišką paramą ir pasitikėjimą". Turimomis žiniomis, naujoje darbo vietoje *Microsoft* Clintonas per metus uždirbs keletą kartų daugiau, negu būdamas JAV prezidentu, kuris uždirba 200000 JAV dolerių.

Gatesas atmetė užuominą, kad JAV Kapitolijus bus perkeltas į Redmondą, pavadinęs ją „kvaila", nors ir sakėsi priiminėsiąs vykdomosios valdžios sprendimus JAV vyriausybei iš savo dabartinio kabineto *Microsoft* būstinėje. Gatesas dar sakė, kad Atstovų rūmai ir Senatas, „savaime aišku", bus panaikinti. „*Microsoft* nėra demokratija, – pastebėjo jis, – ir pažiūrėkite, kaip mums gerai sekasi." Paklaustas apie sklandančius gandus, kad kitas žingsnis bus Kanados įsigijimas, Gatesas pasakė: „Mes neneigiame, kad tokia galimybė svarstoma". *Microsoft* atstovai užbaigė spaudos konferenciją pareikšdami, jog Jungtinių Valstijų piliečiai galės tikėtis mažesnių mokesčių, daugiau valdžios paslaugų ir nuolaidų visiems *Microsoft* gaminiams.

Apie *Microsoft*: įkurta 1978 m., *Microsoft* (NASDAQ „MSFT") yra pasaulinio masto asmeninių kompiuterių programinės įrangos ir demokratinės valdžios lyderė. Bendrovė viešajam, verslo ir asmeniniam nau-

dojimui siūlo didelį gaminių ir paslaugų pasirinkimą, kiekvienas iš jų skirtas tam, kad žmonėms kiekvieną dieną būtų lengviau ir maloniau naudotis visa asmeninių kompiuterių ir laisvos visuomenės galia.

Apie Jungtines Valstijas: įkurtos 1789 m., Jungtinės Amerikos Valstijos yra labiausiai nusisekusi valstybė pasaulio istorijoje, daugiau kaip 200 metų esanti demokratijos ir galimybių švyturys. Būstinė įsikūrusi Vašingtone, Kolumbijos apygardoje; Jungtinės Valstijos yra visiškai priklausoma *Microsoft Corporation* dukterinė bendrovė.

Anekdotas apie Microsoft, *aptiktas internete.*

Vieną 1995 m. rudens dieną skaičiau *Financial Times*, ir mano akys užkliuvo už nuotraukos pirmajame puslapyje. Joje Billas Gatesas, *Microsoft* pirmininkas, derėjosi su Kinijos prezidentu Jiang Zeminu. Užrašas po nuotrauka buvo surašytas taip, tarsi tai būtų buvęs įprastas dviejų pasaulio lyderių aukščiausio lygio susitikimas. Jame buvo sakoma, kad tie du vyrai vedė „labai draugiškas" derybas, kitaip nei per ankstesnį šaltą susitikimą prieš pusantrų metų. Pamaniau sau, kad Billas Gatesas susitiko su Jiang Zeminu antrą kartą per pusantrų metų. Hm, tai vienu kartu daugiau negu su Kinijos vadovu buvo susitikęs Billas Clintonas. Tai nebuvo atsitiktinumas. Panašu, jog kinams tuo metu labiau reikėjo Billo G. negu Billo C. Ir kas galėtų juos kaltinti? Kinai buvo sunerimę, jog „Windows 3.1" versijos vertimą į kinų kalbą atliko Taivano kompiuterių kalbininkai – naudodami taivaniškus kinų rašmenis ir kompiuterinius kodus. Niekas negalėjo labiau įsiutinti Kinijos, kaip mintis, jog Taivanas pritaiko programinę įrangą ir operacines sistemas visiems kinų kompiuteriams. Todėl Pekino valdžia stabdė „Windows 95" atėjimą į rinką, kol *Microsoft* nesutiko, kad tos programinės įrangos kinišką versiją bendrai gamins *Microsoft* ir žemyninės Kinijos bendrovė.

Skaitydamas tą straipsnį ir analizuodamas tą užrašą po nuotrauka paklausiau savęs, ar kartais šalių ir valstybių požymiai nepradeda susilieti. Šiaip ar taip, jei tiesa, kad jūsų šalis prisijungia prie globalios ekonomikos, tai jūs savo šalį tarsi iškeliate į viešumą – tarsi paverčiate savo šalį akcine bendrove, kurios akcininkų yra visame pasaulyje – vien tai šalims leidžia jaustis panašesnėms į bendrovę. Piliečiai elgiasi labiau kaip akcininkai, vadovai – daugiau kaip valdyba, o užsienio politikos apžvalgininkai – labiau kaip kredito reitingų agentūros.

Tuo pat metu, kuo labiau piliečių gyvenimą užpildo internetas, tuo labiau jie spaus savo vyriausybes ir teisines sistemas dirbti interneto greičiu. Šaltojo karo sistemoje tarp bendrovių ir vyriausybių būta plyšio, tačiau jis nebuvo didžiulis. IBM ir *General Motors* didele dalimi dirbo kaip federalinė vyriausybė ar netgi Kremlius. Ne daugiau – štai kodėl kyla el. vyriausybės poreikis. Kodėl jūs turėtumėte šešias valandas laukti eilėje apygardos vairuotojų pažymėjimų biure, kad pratęstumėte savo vairuotojo pažymėjimą, kai tiesiogiai internetu galite nusipirkti visą sumautą mašiną? Piliečiai vis labiau ims tikėtis iš Jungtinių Amerikos Valstijų tokių pat patogių paslaugų, kokias jie gauna iš *America Online*. Kai mes visi vis daugiau sužinome, kaip gyvena visi kiti, vyriausybėms vis dažniau tenka pažadėti tuos pačius dalykus. Kai mes visi daugiau sužinome, kaip visi kiti apsiperka, vyriausybėms vis dažniau prireiks taip pat patogiai *teikti* tas pačias paslaugas. O vienintelis būdas, kaip vyriausybės galės tai padaryti – dirbdamos taip, kaip dirba geros bendrovės. Kitaip tariant, kuo labiau žmonės nori, kad vyriausybės taptų tokios pat greitos ir veiksmingos kaip *Amazon.com*, tuo labiau vyriausybė *turi* dirbti kaip *Amazon.com*.

Be to, šalys spaudžiamos elgtis labiau kaip bendrovės, nes globalėjimo sistemoje šalys labiau nei bet kada gali pasirinkti klestėjimą – priklausomai nuo pasirinktos politikos – ir jų piliečiai pradės tai suprasti ir todėl reikalaus geresnio vadovavimo. Kuo labiau

žmonės supranta, kad jų vyriausybė vadovauja *DOSkapitalu 1.0*, o kaimyninė vyriausybė vadovauja *DOSkapitalu 6.0*, tuo dažniau jie ima klausti kodėl. Žmonės sužino, kad, kitaip nei Pramoninės revoliucijos laikais, šiandien šalims nereikia būti gamtinių išteklių, geografijos ar istorijos įkaitėmis. Nūdienėje globalėjimo sistemoje bet kuri šalis gali prisijungti prie interneto, importuoti žinias ir kurti savą mokymo bazę; bet kuri šalis gali rasti akcininkų iš bet kurios kitos šalies, kad šie investuotų į jos infrastruktūrą; bet kuri šalis su tinkamais vadovais per tam tikrą laiką gali įdiegti *DOSkapitalą 6.0*. „Kuri pasaulio ekonomika šiemet augs sparčiausiai? – 2000 m. pradžioje klausė *The Economist* informacijos skyrius. – Mozambikas. Per pastaruosius ketverius metus Mozambiko ekonomika buvo viena iš sparčiausiai augančių pasaulyje. BVP augimas vidutiniškai siekė 10 procentų. Per tą patį laikotarpį Botsvanos ekonomikos augimas vidutiniškai siekė 7 procentus. Nepaisant Afrikos sunkumų, tokių kaip klimatas ir ligos, šioks toks politinis stabilumas, apdairi fiskalinė politika ir verslui palankios reformos gali daryti stebuklus, netgi baisiai vargingose šalyse." Mozambikas ir Botsvana pasirinko gerovę. Sykį tai apibūdino Harvardo verslo mokyklos profesorius Michaelas Porteris: „[Dabar] valstybės turtai labiausiai priklauso nuo jos kolektyvinio pasirinkimo. Vieta, gamtiniai ištekliai ir netgi karinė galia nebeturi lemiamos reikšmės. Valstybės klestėjimą lems būdai, kaip valstybė ir jos piliečiai pasirenka tvarkyti ir valdyti savo ekonomiką, jų sukurtos institucijos ir investicijų rūšys, kurias jie pasirenka individualiai ir drauge."

Jeigu šalys dabar gali pasirinkti klestėjimą lygiai kaip bendrovės, kokias būtent politikas ir kokius įgūdžius šioje globalėjimo epochoje šalys turi įsisavinti? Toliau – šiame skyriuje ir kitame – yra mano katalogas, sudarytas žvalgantis po geriausias pasaulio bendroves ir šalis. Kai dabar atvykstu į šalį, mėgindamas įvertinti jos ekonominę galią ir potencialą, aš pirmiausia užduodu du klausimus.

Kaip jūsų šalis ar bendrovė sujungta laidais?

1995 m. spalį išskridau į Redmondą Vašingtono valstijoje imti interviu iš antro pagal svarbą *Microsoft* žmogaus, prezidento Steve'o Ballmerio. Norėjau paklausti vieno paprasto klausimo: *Microsoft* šiandien yra svarbiausia Amerikos bendrovė, taigi kaip *Microsoft* vertina savo galią pasaulyje? Kai ji dairosi po pasaulį, kurios šalys šiandien jai daro stiprų įspūdį ir kodėl? 1995 m. spalį Ballmeris atsakė paprastai: „Mes savo galią vertiname vienu matu – asmeninių kompiuterių skaičiumi vienai šeimai". Puiku, atsakiau aš, tada pateikite man savo galios pasaulyje žemėlapį. Na, pasakė jis, sparčiausiai augantis *Microsoft* regionas buvo Azija, kur Pietų Korėjoje asmeninių kompiuterių viena šeima turėjo daugiausiai. Pasak jo, Japonijoje jis buvo tik pradėjęs kilti, bet *Microsoft* labiausiai jaudinosi dėl Kinijos.

„Kaip jums gali patikti Kinija? – paklausiau aš. – Žmonės ten uždirba penkiasdešimt dolerių per mėnesį."

„Ak, jūs nesuprantate", – atsakė Ballmeris. Tada priėjęs prie lentos nubrėžė dvi trumpas lygiagrečias linijas viename šone, dvi trumpas linijas kitame šone, dvi trumpas linijas po jomis ir paskutinę liniją apačioje. „Kas čia?" – paklausiau. Tada jis apibrėžė ratu kiekvieną viršutinę linijų porą, paskui linijų porą po jomis, o tada – paskutinę liniją apačioje ir pasakė: „Čia du kinų seneliai iš motinos pusės ir du kinų seneliai iš tėvo pusės bei du kinų tėvai – visi taupo „Windows 95" vienam kinų vaikui". Taip, netgi gimimų kontrolė Kinijoje dirba *Microsoft* naudai.

„Toliau eikime aplink pasaulį", – tariau aš.

Pasak Ballmerio, ir Brazilijoje, ir Indijoje buvo karšta – sparčiai didėjo asmeninių kompiuterių kiekis vienai šeimai. Tačiau Artimieji Rytai nuo Maroko iki Pakistano sienos buvo beveik juodoji *Microsoft* skylė – išskyrus Izraelį, kuriame buvo savas *Microsoft* plėtros centras – visiškai skirtingas galios lygis – ir Saudo Arabiją, kur egiptiečiai vadovavo *Microsoft* tarptautinėms bendrovėms.

Vakarų Europoje visur buvo stiprios pozicijos, nurodė Ballmeris, išskyrus vieną šalį – Prancūziją. „Aš nenoriu pasakyti, kad [Prancūzija] atsiliko, – sakė Ballmeris, – bet asmeninių kompiuterių skverbimasis palyginti su gyventojų skaičiumi Prancūzijoje anksčiau buvo gana intensyvus. Dabar taip nebėra."

Ballmerio galios žemėlapį aš pavadinau „Užsienio politika 3.1". Po trejų metų, 1998 m., nusprendžiau, kad man reikėtų jį atnaujinti. Tačiau šįsyk nutariau keliauti į Silicio slėnį ir pagrindinių tenykščių bendrovių – *Intel*, *Sun* ir *Cisco* – svarbiausių vadybininkų bei Stenfordo universiteto inžinerijos mokyklos profesorių klausti, kaip jie vertina galią. Įdomu, kad aptikau viską gerokai pasistūmėjus. Jų aiškinimu, Silicio slėnis 1998 m. vertino galią jau ne tik asmeninių kompiuterių skaičiumi vienai šeimai, bet „sujungtumo laipsniu".

Dabar, pasak jų, svarbu tai, kaip plačiai ir stipriai jūsų šalies bendrovės, mokyklos ir pramogų vietos sujungė savo asmeninius kompiuterius į tinklus, o paskui įtraukė šiuos intranetus į internetą ir pasaulinį tinklą. Sujungtumo laipsnis paprastai vertinamas pagal šalies ryšio juostos plotį: jos kabelių, telefono linijų ir optinių kabelių pajėgumą perduoti skaitmeninius duomenis – visus tuos vienetų ir nulių ryšulėlius – tinklais iš taško į tašką. Devintajame dešimtmetyje – asmeninių kompiuterių dešimtmetyje – mantra skambėjo taip: „Jūsų kompiuteryje niekada nebus per daug atminties", o kitame dešimtmetyje, tinklų epochoje: „Jūsų šalyje niekada nebus per plati ryšio juosta".

Kuo didesnis jūsų šalies ryšio juostos plotis, tuo didesnis jos sujungtumo laipsnis. Jei norite sužinoti, kokiu mastu sujungta jūsų šalis, galite išmatuoti jos „megabitus vienam gyventojui" – koks jos ryšio juostos plotis, padalytas iš galimų naudotojų skaičiaus. Megabitai vienam gyventojui dabar prisijungė prie asmeninių kompiuterių kiekio vienai šeimai kaip pagrindinis galios matas silicio pasaulyje. Tai jums parodo, kokia sparta sklinda informacija tarp

gyventojų bei sprendimų priėmėjų. Darbai, žinių pritaikymas ir ekonomikos augimas veršis į tas visuomenes, kurios yra labiausiai sujungtos, turinčios daugiausia tinklų ir plačiausias juostas – nes toms šalims bus lengviausia kaupti, skleisti žinias ir jomis dalytis, kad kurtų, išrastų, gamintų, parduotų, teiktų paslaugas, bendrautų, mokytųsi ir linksmintųsi. Sujungtumas dabar reiškia našumą.

Kaip sykį *The New York Times* (1997 m. gruodžio 8 d.) sakė Brianas Reidas, *Digital Equipment Corporation* vadovas, kuris internete atliko novatoriškų darbų: „Juostos plotis yra pristatymo sistema, kuria informacijos amžiuje bendrovės pardavinėja savo prekes. Dešimtajame dešimtmetyje juostos plotis prekybai toks svarbus, kaip geležinkeliai XIX amžiaus dešimtajame dešimtmetyje ir jūrų uostai XVIII amžiaus dešimtajame dešimtmetyje. Tai būdas parduoti jūsų gaminį".

Johnas Chambersas iš *Cisco* mėgsta sakyti, kad šioje interneto ekonomikoje klestės tos bendrovės ir šalys, kurios pirmos perpras jos svarbą ir susijungs laidais anksčiau, negu likęs pasaulis supras, kad turi keistis. Pasak Chamberso, jei jūs tai padarysite greičiau už savo konkurentus, jums tereikės jiems pasakyti vienintelį dalyką: „Žaidimas baigtas".

Nes mums sparčiai žengiant į pasaulį, kuriame internetas apibūdins prekybą, mokymą ir bendravimą, bus tik dviejų rūšių verslas: internetinis verslas ir neinternetinis verslas. Internetiniai verslai – tai tokie, kuriais arba galima užsiimti internetu – viskas nuo prekiavimo knygomis iki maklerystės ir lošimo, arba jiems labai padeda internetas – viskas nuo vadybos konsultacijų iki prekių atsargų tvarkymo. Neinternetiniai verslai – tai tokie, kuriais negalima užsiimti internetu – pavyzdžiui, maisto ruošimas, plaukų kirpimas ar plieno gamyba – ir kurie tam tikra prasme yra reakcija į internetą. Čia priklausytų tokie dalykai, kaip prekybos centrai ir *Starbucks* kavinės. *Starbucks* ir prekybos centrai yra neinternetiniai verslai, nes turi naudos iš to, kad kuo daugiau žmonės namuose

savo kompiuteriais naršo po internetą, tuo daugiau tų pačių žmonių panorės išeiti iš namų, apsilankyti parduotuvių rajone arba *Starbucks*, arba centrinėje gatvėje, ką nors paliesti, pauostyti, paragauti ar pajusti. Gaminius visada reikės rodyti, kad žmonės juos galėtų paliesti ar pajusti; žmonės visada ieškos bendrijos, nesvarbu, ar centrinėje gatvėje, ar parduotuvių rajone.

Internetui tampant globalios prekybos, mokymo ir bendravimo pagrindu, tinklų radimosi kokybė ir mastas šalių viduje bus lemiamas veiksnys, nustatant jų ekonominę galią. Taigi kur pagal šią naują tinklų paplitimo normą šiandien karšta ir kur ne? Silicio slėnyje baiminamasi Taivano dėl jo novatoriško meistriškumo, sujungtumo ir veiklios kapitalistinės verslo kultūros, kuri mikliai išnaudoja visas šias technologijas. Jei Taivanas būtų akcijos, aš jas pirkčiau. Į šią kategoriją taip pat patenka Jungtinės Valstijos, Britanija, Kanada, Australija, Skandinavija, Islandija, Izraelis, Italija, Singapūras, Kosta Rika ir Indija. Kosta Rika įgyvendina planą suteikti el. pašto adresą kiekvienam vidurinės mokyklos moksleiviui. Japonija, Korėja ir Kinija sparčiai vejasi, nors anksčiau buvo atsilikusios. Greitai Singapūras nebus vienintelė šalis pasaulyje, rengianti kasmetinį konkursą „Mis internetas". Užrašas *USA Today* (1999 m. sausio 19 d.) po karūnuotos Mis interneto karūna jaunos singapūrietės nuotrauka skelbė: „Singapūre taip rimtai žiūrima į skaitmeninį amžių, kad jame rengiamas Mis interneto konkursas. Stella Tan (sėdi) laimėjo rugpjūtį. Be kita ko, buvo varžytasi dalykinio kostiumėlio ir namų puslapio kategorijose".

Nuo Berto Parkso iki Billo Gateso: liemens apimtis užleidžia vietą juostos pločiui.

Tačiau iškyla didelis klausimas: koks, be asmeninių kompiuterių vienai šeimai ir tinklų vienam žmogui skaičiaus, yra tolesnis svarbiausias ekonominės galios matas?

Atsakymas taip pat dvejopas: fizine prasme tolesnis yra „evernetas", pasaulis, kuriame mes galėsime visą laiką būti tiesiogiai prisijungę – per kokį nors informacijos prietaisą, ar tai būtų jūsų televizorius, asmeninis kompiuteris, pranešimų gaviklis, fakso aparatas, gruzdintuvė ar el. pašto siuntiklis. Viskas, kas varoma elektra, dabar suderinama su programine įranga ir prijungiama prie tinklų, einančių per jūsų namus ar kontorą. Kuo labiau internetas išsiveržia iš jūsų stalinio kompiuterio ir kuo labiau jis darosi prieinamas visokiausių rūšių informacijos prietaisams – tuo labiau priartėja „evernetas". Jūsų reikalas apsispręsti, kuo po jį naršysite – savo laikrodžiu, mobiliuoju telefonu ar asmeniniu kompiuteriu.

Kuo daugiau šalių pasuks šiuo keliu, tuo labiau šalis bus imta vertinti pagal tai, kiek jos priartėjusios prie pasaulinio sujungtumo. Jos bus vertinamos pagal tai, kiek yra priartėjusios prie to, kad visi jų žmonės galėtų būti tiesiogiai prisijungę arba pajėgūs tiesiogiai prisijungti visur, kad ir kur jie būtų, ir pagal tai, kiek gausių ir įvairių paslaugų jie galėtų pasiūlyti šiame „evernete". Pavyzdžiui, kiek jūsų šeimų „evernete" galėtų turėti tekstų vertimo paslaugą, kad žmonės galėtų savo buitiniais kompiuteriais tiesiog kažką kam nors diktuoti? Kokias vaizdo konferencijų paslaugas jūsų „evernetas" siūlys, kad žmonės galėtų „evernetu" siųsti vaizdus ir kalbėtis akis į akį beveik nemokamai? Kiek tiesioginių kursų siūlys jūsų mokymo įstaigos, kad žmonės galėtų studijuoti ir mokytis kada tik panorėję ir iš kur tik panorėję? Kiek patikima bus jūsų „everneto" kodavimo sistema, kad jūsų informacija būtų saugi ir būtų galima prekiauti naudojantis kredito kortelėmis nesibaiminant kibernetinių vagysčių? Kiek patogūs ir daugiamačiai bus informacijos prietaisai, kuriuos jūsų žmonės visą laiką nešiosis su savimi, kad nuolatos galėtų būti tiesiogiai prisijungę?

Ar jūsų bendrovė arba šalis yra kūrėjas, ar taikytojas?

Nors jūsų bendrovių ir gyventojų prisijungimas prie „everneto" bus privaloma ekonominės galios sudedamoji dalis, tačiau to nepakaks. Tai tik viena istorijos apie galią pusė. Antroji pusė bus apie tai, kaip gerai ir kaip kūrybingai jūsų šalis ar bendrovės išmoksta naudotis šiuo „evernetu". Galia neims tiesiog plūsti pas tuos, kurie labiausiai sujungti laidais, o plūs pas tuos, kurie firmas, vyriausybes, kapitalą, informaciją, vartotojus ir talentą kūrybingiausiai suderina tinklų jungiamose koalicijose, kurios kuria vertę. Kai kurios iš jų bus bendrovių vadovaujamos koalicijos, kuriančios prekinę vertę. Kai kurios bus vyriausybių vadovaujamos koalicijos, kuriančios geopolitinę vertę. Dar bus aktyvistų vadovaujamos koalicijos, kuriančios ir saugančios žmogiškąsias vertybes – tokias kaip darbuotojų teisės, žmogaus teisės ar aplinkos apsauga.

Šioje sistemoje bendrovės, vyriausybės ar aktyvistai turės būti arba tuo, ką Johnas Hagelis III iš *McKinsey* iš pradžių vadino „formuotuvais", arba „derintuvais", kitaip sakant arba kūrėjais, arba taikytojais. Kūrėjai yra tos bendrovės, šalys ar aktyvistai, kurie apibrėžia, kokios taisyklės ar sąveikos „everneto" pasaulyje vadovaus tam tikrai veiklai – ar ta veikla duoda pelną, ar kariauja, ar verčia vyriausybę arba bendrovę gerbti žmogaus teises. Taikytojai yra tos bendrovės, kurios prisitaiko prie taisyklių ir sąveikų pagrindo, kurį nustato kiti, ir mokosi, kaip iš jų gauti naudos, išsikertant savo nišas. Kuo labiau vartotojai, bendrovės ir šalys bus sujungti draugėn į vieną „evernetą", tuo daugiau didieji kūrėjai sukaups galios. Jūs jau galite matyti, kaip visame pasaulyje imama grumtis, kuri šalis ar bendrovė, ar vartotojų aktyvistų grupė, ar itin galingas asmuo taps įvairių taisyklių ar normų kūrėju – nes jeigu jūs įvedate naują normą tokiame laidais sujungtame pasaulyje, tokiame pasaulyje be sienų, tai ji gali aprėpti neapsakomai daug. Ji gali lemti

milžiniškos daugybės žmonių – nuo vieno pasaulio krašto iki kito – elgseną ar pirkimo įpročius.

Geras kūrėjo ekonomikos srityje pavyzdys yra *eBay*, tiesioginė aukciono svetainė. Ji atsirado iš niekur ir per trejetą metų sukūrė naujų sąveikos taisyklių ir formų komplektą, kuriuo vadovaudamiesi vartotojai pasauliniame tinkle gali pirkti ir parduoti. Internete *eBay* suvedė pirkėjus ir pardavėjus, kad jie kurtų ištisą naują rinką anapus įprastinių klasifikuotų skelbimų laikraščiuose ar kitų tradicinių mainų prekybos centrų, kartu kurdami savąjį taisyklių komplektą. Kiekvieną *eBay* svetainėje parduodantį asmenį vertina žmonės, kurie su juo ar su ja užsiima verslu, ir jeigu jūs žmones nors kartą apgaunate, tai jūsų įvertinimą *eBay* svetainėje taip paveiks, kad ateityje jums taps nebeįmanoma verslauti, nes visi pasauliniame tinkle gali išsiaiškinti, jog jūs buvote įvertintas kaip apgavikas. Kai tik atsiranda norma, tokia kaip *eBay* svetainės, konkurencija pereina į kitas sritis arba žiūri, kas geriausiai gali pritaikyti *eBay* naujoves. Taigi dabar ne tik atskiri žmonės per *eBay* neįprastai perka prekes, jas parduoda ir jomis prekiauja, bet ir yra žmonių, kurie tam reikalui įkūrė ištisas bendroves. Jūs norite, kad daugybė žmonių prisitaikytų prie jūsų normos ir turėtų iš to naudos, nes tai ją stabilizuoja ir įtvirtina. Be to, tai jūsų normą apsupa daugybe naujovių, turinčių ją patobulinti. „Everneto" atsiradimas leidžia žmonėms kurti panašias į *eBay* biržas įvairiose pramonės šakose – nuo namų statymo ar konstravimo iki plieno ar plastiko pardavimo. Šios biržos suburia pirkėjus ir pardavėjus ypatingoje ūkinėje veikloje taip, kad galima kur kas veiksmingiau prekiauti, parduoti ir mainikauti prekėmis globaliu mastu – lygiai kaip ir dalytis patirtimi ar ja prekiauti. Jei dabar vykstančiame didžiajame „everneto" žemės užgrobime jūsų bendrovė arba šalis gali pasidaryti vienos ar daugiau šių biržų – el. plieno, el. gumos, el. cemento – kūrėja, ji bus tikras galios šaltinis. Kadangi šių biržų aprėpiama sritis bus globali ir kai ji bus įsteigta, kaip kad *eBay*, ją

bus sunku išmušti. Kiekvienoje pramonės šakoje bus viena ar dvi, ir viskas.

Microsoft – kitas kūrėjas. Jis suburia vartotojus ir bendroves į vertės tinklą, paremtą jos technologijomis, normomis, programine įranga ir operacinėmis sistemomis. Kad būtum veiksmingas kūrėjas, turi sugebėti pritraukti daugybę taikytojų. Bet tam, kad jūsų norma turėtų daugybę taikytojų, svarbiausias dalykas – sukurti daug vertės ir kitiems žmonėms – ar tai būtų produktas, ar žmogiška vertybė, ar geopolitinių taisyklių rinkinys. Jei žmonės nenoromis tampa jūsų vertės tinklo nariais, galiausiai jie prieš jį sukils ir ieškos kitokios normos. Taigi kūrėjas visada turi žinoti vieną dalyką: ar jis savo vertės grandinėje palieka erdvės – ir šiek tiek maisto ant stalo, – kad kiti būtų skatinami prisitaikyti prie jo normų. Arba – ar jis stengiasi suryti kiekvieną pelno trupinėlį, potencialiai sukurtą jo normos. Jeigu *eBay* būtų ne tik formavusi visai naują rinką verslui, bet ir prisidengdama juo mėginusi vadovauti visoms pelningiausioms biržoms, vis mažiau žmonių turėtų paskatų prisitaikyti prie *eBay* sistemos, ir ji galiausiai žlugtų. *Microsoft* godumas ir jos nenoras palikti erdvės, kad kiti, pavyzdžiui, *Netscape* pritaikytų savo operacinę sistemą lengvai naršyti po internetą, galiausiai atvedė prie to, kad Teisingumo departamentas iškėlė bylą *Microsoft* dėl konkurencijos, ir išprovokavo kitų mėginimus formuoti kitokias nei *Microsoft* interneto normas. Svarbiausias dalykas norint būti veiksmingu kūrėju – nebūti kiaule, o *Microsoft* buvo.

Ne visi nusisekę kūrėjai pradeda kaip kūrėjai. Pavyzdžiui, *Dell* pradėjo kaip taikytoja. Ji paėmė jau egzistuojančią technologiją, IBM asmeninį kompiuterį, ir jį nuostabiai pritaikė pasinaudodama kūrybinga gamybos technika. *Dell* pasidarė IBM vertės grandinės dalis. Paskui *Dell* savo ruožtu tapo kūrėja. Stengdamasi tapti geriausia IBM asmeninių kompiuterių taikytoja, *Dell* formavo naujus novatoriškus būdus klientams pasiekti per internetą ir vadovauti tiekėjams bei tvarkyti prekių atsargas. Taip veikdama ji su-

kūrė savą vertės grandinę, o IBM atsigavo po nesėkmės ir tapo *Dell* internetu pagrįstos gamybos bei prekių atsargų technikos taikytoja.

Tas pats principas tinka ir geopolitikai. Jungtinės Valstijos šiandien yra didžiausias pasaulyje geopolitikos kūrėjas. Nors gal ir per stipru būtų pasakyti, kad Jungtinės Valstijos atsako už globalėjimą, vis dėlto šiuo metu tai šalis, labiausiai gebanti formuoti koalicijas, galinčias geopolitiškai vadovauti globalėjimui. Pavyzdžiui, šiame labiau sujungtame pasaulyje Jungtinės Valstijos apibrėžė, kaip reikia kaupti kapitalą, informaciją ir karinę galią, kad būtų išgelbėti Kosovo albanai, 1999 m. Jugoslavijoje varomi iš savo žemės. Būtent Jungtinės Valstijos suformavo daugelį pagrindinių taisyklių, pagal kurias veikia Pasaulio prekybos organizacija, ir sąlygas, kuriomis bus priimta Kinija. Būtent Jungtinės Valstijos suformavo Jungtinių Tautų atsaką Irako prezidentui Saddamui Husseinui. Kitos NATO šalys, kinai ir rusai paprastai būdavo taikytojai, kartais – vangūs taikytojai.

Jungtinės Valstijos ir Didžioji Britanija kartu su prekybos centrais buvo pagrindiniai auksinių tramdomųjų marškinių kūrėjai. Šiame susijungusiame pasaulyje auksinių tramdomųjų marškinių taisyklės pasidarė plačiai priimta augimo kūrimo norma. Auksiniai tramdomieji marškiniai taip pat sukūrė globalią elgesio versle ir prekyboje vertės grandinę, iš kurios didelės naudos turi Jungtinės Valstijos ir Didžioji Britanija. Bet dabar esama daugybės šalių, suvokiančių, kaip naudinga prie jos prisitaikyti ir ateiti su savomis variacijomis – taip sustiprinant auksinių tramdomųjų marškinių įtaką.

Kaip ir verslo pasaulyje, pagrindinis dalykas norint būti vykusiu geopolitiniu kūrėju – būti dosniam ir ne per daug valdingam, kad kitos šalys matytų naudą – joms pačioms arba jas supančio regiono stabilumui – prisitaikyti prie jūsų normų ir geopolitinių taisyklių. Amerika būtų godus kūrėjas, jei likusiam pasauliui pasakytų: „Jūs privalote prisitaikyti auksinius tramdomuosius marš-

kinius ir atverti savo šalį laisvajai prekybai. Bet kai jūs tai padarysite, mes eksportuosime į jūsų šalį viską, ką tik galime, o jums leisime į Ameriką eksportuoti tik keletą dalykų". Tai ne itin paskatintų šalis apsivilkti auksinius tramdomuosius marškinius, veikiau jas paskatintų susikurti sau naujas normas. Ilgai neišsilaiko tie geopolitiniai kūrėjai, kurie mėgina pernelyg daug susigrobti ir nieko nepalieka ant stalo, kad kiti įgytų paskatų prisitaikyti ir įsikurti.

Mažiausiai perprastas ir daugeliu atžvilgiu įdomiausias yra klausimas, kaip tą patį kūrėjų ir taikytojų principą galima taikyti mąstant apie žmogaus teises, socialinį aktyvumą, labdarą ir aplinkos apsaugą. Įvairiausios privačios grupės, vyriausybės, itin galingi asmenys ir bendrovės dabar gali tapti taisyklių ir koalicijų kūrėjais, kad visose šiose srityse sukurtų geresnį vadovavimą – kur kas geresnį nei kada nors anksčiau. Tačiau daugelis aktyvistų nesupranta šios socialinio verslo galimybės.

Štai kaip reikia apie tai galvoti: kai devynioliktojo amžiaus pabaigoje Amerika iš pusiau autonominių regioninių ūkių rinkinio ėmė virsti vientisesne šalies ekonomika, ji iš tikrųjų pagimdė federalinę vyriausybę, kurią mes šiandien žinome. Federalinis rezervas, Vertybinių popierių ir biržos komisija, Federalinė komunikacijų komisija ir visos kitos tokios institucijos pasirodė šioje epochoje. Šalies ekonomikai reikėjo valstybinių institucijų aparato, kad jos ją gintų, kontroliuotų ir tvarkytų. Visai natūralu tarti, kad tas pats atsitiks ar turėtų atsitikti pasauliui globalėjant. T. y. iš pusiau autonominių regioninių ūkių rinkinio virsdami vientisesne globalia ekonomika, mes sukursime tam tikrą globalią vyriausybę jai ginti, kontroliuoti ir tvarkyti.

Tačiau peršokti nuo regioninių institucijų iki valstybinių institucijų šalių viduje yra daug lengviau nei peršokti nuo valstybinių institucijų kiekvienos šalies viduje prie globalių institucijų, kurios prižiūrės kiekvieną šalį. Globalėdami susiduriate su dviem sun-

kumais: vienas yra suverenitetas – natūralus žmonių nenoras būti valdomiems kito pasaulio krašto politikų ir biurokratų, kurių jie demokratiškai ar kaip kitaip nekontroliuoja. Kitas – pati globalėjimo prigimtis. Pasaulyje be sienų, vis labiau statomame apie „evernetą", yra apribotas bet kurios globalios vadovaujančios institucijos gebėjimas imtis spręsti problemą ir primesti tam tikrus mokesčius ar elgesį – ar tai būtų Interpolas, mėginantis sekti nusikalstamus finansinius srautus internetu iš Kaimanų salų į Normandijos salas, ar tai būtų Pasaulio prekybos organizacija, mėginanti perprasti, kaip kibernetinėje erdvėje reguliuoti prekybą. Kasdien atsiranda vis daugiau vietų, kurias sunku pasiekti tradicinėms valdžios institucijoms.

Taigi kai prieinama prie globalių normų primetimo – aplinkosaugai, žmogaus teisėms, finansiniams santykiams ar darbo sąlygoms, – kūrėjas nebus globali vyriausybė, bent jau artimiausiu metu. Ką gi mums tada daryti? Šių problemų mes negalime nepaisyti ir nenorime jų palikti tiesiog spręsti rinkai. Taigi dabar mes prieiname prie pagrindinio klausimo: kaip mums pasiekti geresnį globalų *vadovavimą* tokiose srityse kaip aplinkosauga, žmogaus teisės, finansiniai santykiai ar darbo sąlygos, neturint globalios *vyriausybės*? Kaip mes tvarkome ir reguliuojame klausimus, kurie mums iš tikrųjų svarbūs kaip žmonėms ir bendruomenėms, bet be kokio nors globalaus policininko, kuris tai padarytų už mus?

Atsakymas – reikia suprasti, kad tinklų, asmenų, bendrovių, bendruomenių, vartotojų, aktyvistų grupių ir vyriausybių pasaulyje visi gali būti kūrėjais – formuoti žmogiškos vertės grandines. O būdamas tam tikrą žmogišką vertybę remiančios koalicijos kūrėjas, jūs labai nustebsite, kiek galite padaryti be globalios vyriausybės, kad sukurtumėte geresnį globalų vadovavimą. Tačiau tam reikia radikaliai naujai mąstyti apie tai, kaip mobilizuoti galią. Tam reikia mąstyti apie tai, kaip naudotis internetu, vartotojų galia ir tarptautinėmis bendrovėmis, kuriems reikia verslauti vi-

same pasaulyje, taigi reikia ir apginti savo prekių ženklus visame pasaulyje.

Leiskite pateikti keletą pavyzdžių. Vienas iš svarbiausių klausimų, kylančių globalėjimo amžiuje – kaip mes sprendžiame svarbią darbuotojų teisių ir prakaito spaudimo įmonių problemą besivystančiame pasaulyje. Šioje pokomunistinėje epochoje, kol daugelis žmogaus teisių aktyvistų vis dar sutelkia pastangas į tokius klausimus, kaip žodžio laisvė, rinkimai ir teisė parašyti į laikraštį, besivystančiame pasaulyje žmonės vis labiau sutelkia dėmesį į darbuotojų teises, darbus, teisę kurti organizacijas ir teisę į tinkamas darbo sąlygas. Trumpai tariant, daugeliui pasaulio darbuotojų nevaldomų komisarų priespaudą pakeitė priespauda nereguliuojamų kapitalistų, kurie kilnoja savo gamybą iš šalies į šalį, nuolat ieškodami tų, kurie dirbs už mažiausius atlyginimus ir prasčiausiomis sąlygomis. Kai kuriems *Nike* gurgždėjimas dabar toks pat baisus, kaip kūjis ir pjautuvas.

Darbuotojams reikia praktinės pagalbos. Tačiau nėra globalios vyriausybės, kuri imtųsi leisti įstatymus, numatančius geresnes darbo sąlygas visiems. Metų metais JAV gamintojai naudodavosi savo įtaka Kongrese, kad sutrukdytų bet kokiems bandymams įvesti JAV darbo normas jų fabrikams užsienyje. Tačiau kai šie marškinių siuvėjai iš Pietų Karolinos perkelia gamybą į Gvatemalą, čia neranda vietinių normų, kurių reikėtų laikytis, o Tarptautinė darbo organizacija nebeturi įtakos. Taigi galiausiai jūsų niekas neverčia jų laikytis nei vietos mastu, nei globaliu. Tai buvo atskleista 1996 m. parodžius pasibaisėtinas darbo sąlygas Hondūro fabrike, gaminančiame *Kathie Lee Gifford* firminius drabužius. Taigi laukti globalios vyriausybės, kad sutvarkytų šią problemą – tolygu laukti amžinai.

Susidūrusi su tokiu iššūkiu šiame pasaulyje po šaltojo karo žmogaus teisių bendruomenė turi persitvarkyti taip pat, kaip senieji ginklų gamintojai turėjo išmokti vietoj tankų gaminti metro

traukinius ir gruzdintuves. „Šaltojo karo metu, – tvirtino Michaelas Posneris, Teisininkų komiteto už žmogaus teises vadovas, – pagrindinis klausimas buvo, kaip priversti vyriausybes jausti atsakomybę už įstatymų ir normų pažeidimus. Šiandien iškyla klausimas, kaip privačias bendroves priversti jausti atsakomybę už elgesį su savo darbuotojais tuo metu, kai visame pasaulyje silpnėja vyriausybės kontrolė arba pačios vyriausybės [kaip kad Kinijos] eina į verslą ir negalima tikėtis, kad jos atliks sarginio šuns ar apsaugos vaidmenį."

Tokiame pasaulyje aktyvistams reikia išmokti, kaip pasinaudoti globalėjimo privalumais. Jiems reikia išmokti, kaip priversti geriau elgtis bendroves, internetu mobilizuojant globalius vartotojus. Aš tai vadinu „žmogaus teisių sprendimu tinkle", o tai yra socialinės advokatūros ateitis. Tai reguliavimas iš apačios į viršų arba gretutinis reguliavimas, o ne iš viršaus į apačią. Užuot laukę, kol tai padarys viršus, jūs suorganizuojate apačią, suformuodami koaliciją, kuri sukuria geresnį vadovavimą be globalios vyriausybės.

Būtent toks eksperimentas buvo pradėtas 1999 m. pabaigoje. Ginčas dėl *Kathie Lee Gifford* pagimdė naują koaliciją, pavadintą Teisingo darbo asociacija (FLA). Ji subūrė JAV vyriausybę, darbuotojų teisių aktyvistus, tokius kaip Teisininkų komitetą, drabužių gamintojus ir Amerikos universitetų studentus. Štai kaip tai veikia: daugelis pagrindinių globalių drabužių bendrovių ir žmogaus teisių grupių susitarė dėl minimalių darbo sąlygų normų jų fabrikuose, įskaitant vaikų darbo ir darbo valandų apribojimus. Taip pat jie susitarė dėl vieningos stebėjimo sistemos, kuri leidžia nepriklausomiems pašaliniams stebėtojams netikėtai apsilankyti gamyklose. Stebėtojai pripažįstami FLA ir aprėpia nuo bažnytinių grupių iki *PricewaterhouseCoopers*. FLA skelbia metines ataskaitas apie tai, kaip kiekviena bendrovė laikosi susitarimų, kurie platinami internetu ir galiausiai turėtų būti spausdinami *Consumer Reports*. Jei bendrovė atitinka normas, jai leidžiama pritvirtinti prie jos

drabužių specialią FLA etiketę, kad vartotojai gautų patikimą informaciją ir atskirtų prekyženklius – t. y. pirktų remiančius darbuotojų teises ir vengtų neremiančių. Prie koalicijos prisijungė daugiau nei šimtas universitetų ir primygtinai pareikalavo, kad jų knygynuose, kuriuose parduodama daugybė sportbačių, marškinėlių ir sportinių nertinių, būtų pardavinėjami tik gaminiai su FLA etiketėmis. Reikia tikėtis, kad galiausiai tai padarys ir visi svarbesnieji mažmenininkai.

Per vieną naktį ši programa iš pagrindų darbo sąlygų nepakeis. Tačiau tai pradžia – pradžia formuojant naujų normų ir taisyklių rinkinį globaliai siuvimo pramonei. Ir tai daroma be globalios vyriausybės, tačiau suburiant koaliciją, kuri kiekvienam vartotojui gali leisti diktuoti žmogaus teises ir neleisti globalioms bendrovėms niekur pasislėpti.

„Stebina, kaip kai kurie aktyvistai yra įklimpę senajame pasaulyje, – sakė Paulas Gildingas, buvęs *Greenpeace* vadovas, dabar patarinėjantis tarptautinėms bendrovėms subalansuotos plėtros klausimais. – Pagal senąjį modelį jūs einate į gatves, sukeliate bendruomenės pasipiktinimą, priverčiate vyriausybę priimti įstatymą, bendrovės priešinasi, galiausiai pasiekiama kompromisų ir per penkerius metus reikalai pasikeičia. Mes tam nebeturime laiko."

Labiausiai nuo jų šiandien skiriasi grupės, kurios išnaudoja bendrovių ir vartotojų savanaudiškumą ir paverčia jį veikiau aplinkos apsaugos jėga – darbuotojų teisių gerinimu, žmogaus teisių skatinimu – o ne jėga, veikiančia prieš tas vertybes. Tai reiškia, kad bendradarbiaujama su tarptautinėmis bendrovėmis ir vartotojais ir iš esmės bendrovėms rodoma, kaip jos tuo pačiu metu gali būti ir „žalios", ir pelningos, ir aiškinama joms, kad jeigu jos nepatobulins savo aplinkosaugos įpročių arba darbo užsienyje normų, aktyvistų bendruomenė internetu prieš jas suorganizuos viso pasaulio vartotojų kampaniją. Ekonominis savanaudiškumas pasaulyje yra didelė jėga. Ji ne vienintelė. Įstatymai ir normos vis dar svar-

būs. Vis dar svarbi vyriausybė. Vyriausybė vis dar turi priimti įstatymus ir reguliuoti taip, kad apgintų visuomenę kaip visumą, o ne tik vienos ypatingos vartotojų ar aktyvistų grupės interesus. Bet dažnai geriausias būdas pasiekti įstatymų ir normų laikymosi – mėginti nukreipti ekonominį savanaudiškumą, – patį globalėjimo sistemos metabolizmą, – taip, kad jis taptų veikiau atstatomasis, o ne griaunamasis.

Dešimtojo dešimtmečio pradžioje Pasaulio prekybos organizacija nusprendė, kad Amerikos įstatymai, draudžiantys tunus gaudyti tinklais, į kuriuos taip pat pakliūva ir delfinai, yra kliūtys prekybai. Tai, suprantama, nuliūdino daugelį aplinkosauginink ų. Kai kurie nusprendė pulti PPO, ypač jos susitikime Sietle 1999 m. pabaigoje. Bet kiti nusprendė susiorganizuoti ir pasidaryti kūrėjais to, ką norėjo išsaugoti, – kad žvejai nežudytų delfinų vien dėl to, jog pigiai prisigaudytų tunų. Dėl jų veiksmų Amerikos bakalėjos krautuvėse iš esmės pasidarė neįmanoma nusipirkti tunų konservų dėžutės, ant kurios nebūtų etiketės „Dolphin safe" („Delfinai saugūs"). Bet kodėl tai nutiko, jeigu PPO pasakė, kad mūsų įstatymas yra kliūtis prekybai? Ogi todėl, kad sumanūs aktyvistai tiesiog apėjo PPO sprendimą ir kitu būdu siekė suformuoti naują elgesį. Jie mobilizavo vartotojus internetu, kad jie spaustų tunų konservų bendroves saugoti delfinus; tunų konservų bendrovės spaudė žvejus naudoti delfinams saugius tinklus, nes jos nenorėjo prarasti savo klientų; dėl to buvo išgelbėta daug delfinų. Delfinų apsaugos normos vis dar netobulos; kai kurie žvejai vis dar sukčiauja, o bendrovės ieško kito kelio. Bet tai milžiniškas pagerėjimas, palyginti su ankstesne netvarka, ir tą pagerėjimą pasiekė aplinkosaugos aktyvistai, kurie formuoja naujas normas pasinaudodami kompiuterių tinklu, iš esmės nedalyvaujant vyriausybei. „Mūsų sprendimas apsaugoti delfinus buvo pagrįstas grynai vartotojų atsakomąja reakcija, – sakė man Michaelas Mullenas, *StarKist Tuna* atstovas. – Per savaitę mes sulaukiame

tikriausiai maždaug tūkstančio skambučių ir trijų šimtų vartotojų el. pašto žinučių."

(13 skyriuje, „Griovėjas", aš smulkiau paaiškinsiu, kaip šį požiūrį aplinkosaugoje taiko tokios organizacijos, kaip *Conservation International*, kad padėtų išsaugoti viską, pradedant Brazilijos drėgnaisiais atogrąžų miškais ir baigiant didžiausia pasaulio pelke).

Apsvarstykime dar vieną šios strategijos pavyzdį iš visiškai kitos srities – kovos su skurdu. Leiskite jums pristatyti svetainę *www.planetfinance.org*. Tai prancūzų bankininko Jacques'o Attali proto vaisius. Jis nusprendė, kad globalėjimas suteikia jam galią tapti kovos su pasauliniu skurdu strategijos kūrėju – nelaukiant, kol tai padarys kokia nors globali vyriausybė. *PlaNet Finance* veikia taip: maždaug 1,3 milijardo žmonių gyvena iš dolerio per dieną. Žinome, kad viena iš veiksmingiausių priemonių kovoti su jų skurdu yra mikroskolinimas. Mikropaskolos svyruoja nuo 100 JAV dolerių iki 1000. Jas daugiausia gauna moterys ir jos suteikiamos be jokio užstato. Mikropaskolų gavėjai panaudoja jas pirkti viskam – nuo siuvamųjų mašinų iki dviračių savo daržovėms į turgų vežti arba grožio reikmenų salonui Bangladešo lūšnų kvartale atidaryti. Šie žmonės nori daugiau uždirbti, tik neturi pradinių grynųjų pinigų, o būtent juos suteikia mikropaskolos. Nors žmonės, kuriems reikia paskolų, ir nėra tiesiogiai prisijungę prie kompiuterio, daugelis mikrobankų ir pagalbos organizacijų, užsiimančių vargingųjų reikalais, turi telefonus ir kompiuterius ir gali tiesiogiai prisijungti. *PlaNet Finance* sujungia laidais 7000 mikrofinansų grupių visame pasaulyje į tinklą, turintį milžiniškas galimybes.

„Pirmiausia, – paaiškino p. Attali, – *PlaNet* sujungia kuo daugiau bankų, kad jie galėtų dalytis sprendimais. Antra, tiems, kurie nėra tiesiogiai prisijungę prie kompiuterio, mes padedame prisijungti, kaip kad padarėme Benine. Trečia, mes kuriame sistemą, kaip *Moody's*, kuri vertina bankus pagal jų etiką – ar gerai jie tarnauja vargšams, ir finansinį veiksmingumą. Ketvirta, mes steigia-

me universitetą mokyti, kaip geriausiai veikti mikrobankams, ir tiesioginę rinką, kad mikropaskolų gavėjai parduotų savo amatus. Galiausiai mes kuriame *PlaNet* banką, kuris mikrobankams suteikia kredito linijas ir kiekvienam suteiks galimybę ateiti į mūsų svetainę, dovanoti pinigus tam tikriems projektams, pateikiamiems geriausių mikrobankų, o paskui sekti, kam tie pinigai atiteko ir kaip jie naudojami."

Galėdama vertinti ir sujungti visus mikrobankus internetu, *PlaNet* gali jiems padėti sumažinti didžiausias jų išlaidas – sekti ir įforminti visas šias smulkias paskolas. Yra vilties, kad pavienis mikrobankininkas, apsiginklavęs kokiu nors informacijos įtaisu, kokį *Federal Express* naudoja sekti jūsų siuntiniams, kada nors galės sekti šimtus paskolų ir palūkanų mokėjimų. Jei bus galima sumažinti šių mikropaskolų įforminimo ir sandorių išlaidas, jas bus galima surišti į ryšulėlį ir komerciniu pagrindu parduoti pasaulio *Citibankams*. Mikrobankai paprastai ima nuo 4 iki 5 procentų palūkanų per mėnesį siekdami padengti išlaidas ir priversti žmones greitai grąžinti pinigus, kad juos būtų galima pakartotinai panaudoti kam nors kitam. Taigi ši rinka su šiomis palūkanų normomis turėtų patikti ir didiesiems bankams – jei bus sumažintos įforminimo išlaidos. O tai viską pakeis, nes jau dabar yra didžiulis mikropaskolų poreikis, tačiau joms skirtų pinigų fondas apsiriboja pavienių asmenų ir vyriausybių dovanomis. Priešingai, su 20 milijardų JAV dolerių komercinių paskolų iš didelių bankų jūs galėtumėte suteikti paskolas šimtui milijonų žmonių, gyvenančių iš dolerio per dieną.

Štai kaip jūs keičiate pasaulį – panaudodami globalėjimą prieš jį patį, tapdami kūrėju, kuris, užuot laukęs, kad skurdą sumažintų globali vyriausybė, pasinaudoja naująja sistema, kad mobilizuotų stambius, šaltus, savanaudžius rinkos lošėjus padaryti gerą darbą dėl blogos priežasties – godumo. Pastūmėjant didžiuosius bankus tapti *PlaNet Finance* suformuotos naujosios koncepcijos taikytojais

ir suteikiant jiems paskatą tai daryti, atsiveria naujos kovos su skurdu galimybės.

„Yra sena patarlė: „Pamaitinkite žmogų žuvimi – pamaitinsite jį vienai dienai. Išmokykite žmogų žvejoti – aprūpinsite maistu visam gyvenimui", – sakė p. Attali. – Na, mes turime milijonus neturtingų žmonių, žinančių, kaip žvejoti. Jie tik neturi meškerės. Per *PlaNet* mes galbūt galėsime gauti meškeres kur kas didesniam jų skaičiui."

Laidais sujungtame pasaulyje be sienų ateitis priklauso kūrėjams ir taikytojams – o jais gali būti bendrovės arba vartotojai, didžiosios valstybės arba itin galingi asmenys.

11. Pirk Taivaną, pasilaikyk Italiją, parduok Prancūziją

Nors nustatant šalies arba bendrovės įtaką interneto amžiuje lemiamas veiksnys bus sujungtumas laidais ir gebėjimas pasidaryti kūrėju arba taikytoju, kiti veiksniai taip pat bus svarbūs – veiksniai, kurie lems, ar jūs būsite geras kūrėjas, ar taikytojas. Šiame skyriuje aiškinama, kokie tai veiksniai, kodėl juos turinčias šalis ar bendroves norėtumėte nusipirkti arba išlaikyti, ir kodėl jų neturinčias šalis jūs norėtumėte parduoti. Šį sąrašą aš vadinu Devyniais didžiai veiksmingų šalių įpročiais.

Šaltojo karo sistemoje regionai paprastai plėtojosi kartu. Vakarų Europos šalys plėtojosi savo tempu, Lotynų Amerika – savo tempu, Rytų Azijos tigrai – savo tempu, Rytų Europa – savo tempu ir Afrika – savo tempu. Tarp regionų paprastai būdavo didžiulių skirtumų. Rytų Azija suspėjo; Lotynų Amerika ėjo priekyje; Artimieji Rytai buvo sustingę, išskyrus iš dangaus krintantį pelną iš naftos; Afrika visiškai nusmuko. Egiptas ir Pietų Korėja šeštajame dešimtmetyje pradėjo nuo to paties pajamų lygio vienam gyventojui, bet iki dešimtojo dešimtmečio tarp jų atsirado milžiniškas atotrūkis.

Globalėjimo sistemoje mes išvysime šios tendencijos tąsą, tik dabar vis labiau didės skirtumai regionų ir to paties regiono šalių *viduje* – kai kuriems renkantis klestėjimą, susijungiant laidais, tampant kūrėjais ir perimant veiksmingų šalių įpročius – o kitiems to nedarant. Pavyzdžiui, Artimuosiuose Rytuose jūs pamatysite atsirandant atotrūkį tarp Tuniso – kuris dešimtajame dešimtmetyje apsivilko auksinius tramdomuosius marškinius, pasirašė laisvosios prekybos susitarimą su Europos Sąjunga ir perėmė daugelį veiksmingų šalių įpročių – ir kai kurių jo arabų kaimynų, kurie to nepadarė. Jūs išvysite, kaip šalių viduje atsiranda „karštosios zonos", tokios kaip pakrantės Kinija aplink Šanchajų ar Bangaloras Indijoje, kur pajamos ir gyvensenos toli pralenks kitus čia pat toje šalyje esančius regionus – tiek, kad jie pasijus lyg būtų kitoje šalyje. Atotrūkiai tarp išsivysčiusių šalių ir besivystančių šalių viduje pasaulio politikoje gali tapti politiškai jautriausi. Tai, kas tam tikrame regione ar šalyje priklauso Sparčiajam pasauliui, bus kur kas svarbiau, negu tai, ar ta šalis šaltojo karo metu priklausė pirmajam pasauliui, ar trečiajam pasauliui.

Kaip minėjau ankstesniajame skyriuje, geriausios šalys ir bendrovės atspindės viena kitos įpročius. Taigi, iškėlęs du pačius svarbiausius klausimus – kiek sujungta laidais yra jūsų šalis ar bendrovė ir ar ji yra kūrėjas, ar taikytojas, – dabar aš keliu kitus devynis klausimus, kurie leis įvertinti jos ekonominę galią ir potencialą.

Ar sparti jūsų šalis arba bendrovė?

Klausas Schwabas iš Davoso pasaulio ekonomikos forumo sykį pastebėjo: „Iš pasaulio, kuriame didieji ryja mažuosius, mes virstame pasauliu, kuriame spartieji ryja lėtuosius". Jis teisus. Šiandien kliūtys ateiti į iš esmės bet kurį verslą dėl trijų demokratėjimo tendencijų stulbinamai sumažėjo, o tai reiškia, kad greitis, kuriuo gaminys iš naujovės virsta preke, įgavo turbokompresorių. Jeigu

jūsų bendrovė arba šalis dėl socialinių, kultūrinių ar politinių priežasčių nenori leisti, kad Schumpeterio kūrybingas griovimas vyktų taip sparčiai, kaip šiandieninėse turborinkose, – ji atsiliks. Ne veltui Billas Gatesas mėgsta sakyti, kad *Microsoft* težino tik vieną dalyką: po ketverių metų kiekvienas jų gaminamas produktas bus pasenęs. Vienintelis klausimas – ar jį pasendins pati *Microsoft*, ar kuri iš jos konkurenčių. Jei jį pasendins *Microsoft*, bendrovė klestės. Jei jį pasendins viena iš jos konkurenčių, *Microsoft* turės rūpesčių. Billas Gatesas buvo beveik pasendinęs *Microsoft*, kai iš pradžių nusprendė, kad internetas nėra kompiuterijos ateitis. Laimei, jis susivokė dar nepraėjus ketveriems metams.

Compaq Computer vyresniesiems vadybininkams šio greičio klausimo nereikia aiškinti – jie dėl jo klestėjo ir nuo jo mirė. *Compaq* kūrybingo griovimo požiūriu pradėjo būdama greitesnė už IBM. Ji beveik kūrybiškai sunaikino IBM. Atsitiko taip, kad 1985 m. *Intel* sukūrė naują 386 mikroprocesorių, siūlydama beveik dvigubai didesnę spartą, nei jos 286 lustas. Visa *Compaq* verslo strategija buvo tuoj pat tapti technologijų lydere. Tai reiškė, kad kiekvieną kartą, kai *Intel* pasirodydavo su nauju spartesniu lustu – ne tik nuo 286 iki 386, bet netgi kiekviename lusto modelyje, kai ji padidino spartą net 5 MHz – *Compaq* norėjo būti pirmoji prekiaudama savo staliniais ir nešiojamaisiais kompiuteriais su tuo spartesniu lustu.

Devintajame dešimtmetyje naujas asmeninis kompiuteris pirmiausia būdavo palaipsniui platinamas Jungtinėse Valstijose, po kelių mėnesių Europoje, o galiausiai jis galėdavo pakliūti į Indiją ir Artimuosius Rytus. Buvo manoma, kad Europos ir Azijos rinkos kažkaip apsaugotos nuo to, kas vyksta Amerikoje. *Compaq* pirmoji suprato, kad čia ne toks atvejis – kad naująjį gaminį reikia tą pačią akimirką paleisti visame pasaulyje. Taigi jei *Intel* paskelbia apie naują lustą ir žmonės apie jį perskaito savo laikraštyje ar internete, jie tikisi, kad jis bus įtaisytas staliniame arba nešiojamajame kompiuteryje, kurį jie ketina nusipirkti kitą dieną. „Jūs norite, kad nau-

jas lustas tą dieną būtų lentynoje, – sakė Enrico Pesatori, *Compaq* vyresnysis rinkodaros viceprezidentas. – Ir jeigu pavėluojate bent porą savaičių, jus palaiko lėtu, analitikai jus vertina kaip lėtą bendrovę, bus manoma, kad jūs nepagaunate bendrojo pelno, gaunamo iš to, kad esate rinkoje pirmas."

Pavyzdžiui, *Compaq* patobulino patį naujų lustų įtaisymo spartos ciklą. Bendrovė buvo užmezgusi glaudžius ryšius su *Intel*, taigi *Compaq* inžinieriai galėjo dar lusto kūrimo stadijoje pritaikyti naujausią lustą savo konstrukcijos kompiuteriams mažiausiai ką nors keisdami pagrindinėje dėžėje, o paskui išnešti tą kompiuterį su naujuoju lustu pro duris anksčiau už kitus didelius gamintojus. *Compaq* sugebėjo žengti koja kojon, nes savo asmeniniuose kompiuteriuose beveik viską ji kiek įmanoma išlaikė nepakeista – išskyrus mikroprocesorinio lusto spartą ir programavimą, reikalingą jam dirbti. Todėl *Compaq* nuolatos galėjo mažinti asmeninio kompiuterio pagrindinės dėžės ir jos sudedamųjų dalių kainą, vėl panaudodama tą pačią konstrukciją (taisyklė: kuo ilgiau gaminys būna rinkoje, tuo pigesnės darosi jo sudedamosios dalys) ir tik įtaisydama naujausią, sparčiausią mikroprocesorinį lustą. O kadangi lusto sparta stūmė kompiuterių rinkos kainą, *Compaq* galėjo sparčiai didinti pelno maržą – gamindama vis pigesnes dėžes, už kurias jie galėjo prašyti vis daugiau, nes jie visada turėjo sparčiausią naują lustą. O paskui – visa tai darydama vis greičiau. Toks pelno kilimas suteikė *Compaq* galimybę daryti nuolaidas, taigi paskubom atsikąsti IBM priešpiečių.

IBM, priešingai, nenorėjo skubėti. Ji visada buvo labiau linkusi bet kokį naują šuolį technologijoje daryti visą iš karto, su visai nauju kompiuterio modeliu. Štai kodėl, kai *Intel* pateikė 386 lustą ir pakvietė IBM dirbti su ja, IBM nenorėjo įstatyti to spartesnio lusto į savo jau esamą modelį – IBM AT, kuris buvo *Advanced Technology* (pažangios technologijos) santrumpa ir buvo pagrįstas 286 lustu. IBM iš esmės norėjo palaukti, kol parduos visus savo AT, kad galė-

tų įstatyti 386 į visiškai naują asmeninio kompiuterio sistemą – PS\2. Kodėl gi ne? IBM buvo didžiausia ir blogiausia bloko bendrovė, o sienų pasaulyje, kuriame veikė IBM, ji turėjo daugybę laiko dirbti savaip.

Vadovaujama tuometinio vadovo Johno Akerso IBM buvo neįtikėtinai arogantiška ir daugeliu atžvilgių iš tiesų panėšėjo į Sovietų Sąjungą. Visa bendrovė buvo organizuota taip, kad pasiektų pirmininko „plane" nurodytus įplaukų ir pelno skaičius. Taigi viduje visos bendrovės dėmesys buvo sutelktas ne į tai, kokių produktų reikalauja rinka – šiuo atveju, atsiradus naujoms technologijoms – vis spartesnių kompiuterių, – o labiau į tai, kokių pelno skaičių nori IBM politbiuras, kad bendrovė augtų tam tikru greičiu. Tuo metu IBM nesuprato, kad griūva kliūtys ateiti į jos verslą ir kad kelias į sėkmę yra sutrumpinti gamybos liniją – kuo ilgiau išlaikant pastovias konstrukcijos sudedamąsias dalis ir veiksnius – tam, kad būtų nuleista žemyn kainos kreivė, ir sutelkti dėmesį į tai, ko iš tiesų nori visuomenė, t. y. kompiuterio, kuriam paleisti nereikėtų viso ryto. Tačiau IBM vis dar buvo pasinėrusi į savo senąją kultūrą. Iki pat aštuntojo dešimtmečio jos svarbiausias užsiėmimas buvo bendrovėms nuomoti dideles kompiuterių sistemas. O jeigu IBM kas porą metų būtų galėjusi pasiūlyti visiškai naują didelę sistemą, ji būtų galėjusi ją tiesiog įrengti visiems tiems klientams ir iš jų imti daugiau. Tačiau asmeninis kompiuteris buvo visiškai kitoks padaras. Klientai nenorėjo, kad jiems kas porą metų reikėtų visiškai naujos sistemos. Jie tiesiog norėjo, kad ji būtų spartesnė. *Compaq*, įsiklausydama į savo klientus, tai suprato – ir paspartėjo. IBM, klausydamasi savęs, to nepadarė ir liko lėta.

„IBM dirbo pagal seną verslo modelį. Ji nesuprato, kad šiai naujai kategorijai taikomos visiškai kitokios taisyklės, – sakė man Eckhardas Pfeifferis, *Compaq* prezidentas nuo 1991 iki 1999 m. pradžios. – Taigi *Intel* pasiūlė 386 lustą ir pasakė IBM: „Va, imkit", o IBM pasa-

kė: „Ne". Todėl *Intel* atėjo į *Compaq*, ir mes pasakėme: „Padarysime". Mes sudarėme sandorį su *Intel*."

Žaidimas baigtas – bent jau kuriam laikui. *Compaq* atsikando didžiulį kąsnį iš IBM asmeninių kompiuterių verslo. „Sakyčiau, kad prieš dešimt ar penkiolika metų nebuvo mirtinai svarbu stovėti prie starto linijos, kai *Intel* išleisdavo kitą savo mikroprocesorių, – pridūrė Pfeifferis. – Mat žmonės nejautė skubaus reikalo. Jie sakė: „Puiku, mėnesį ar du palauksiu. Galbūt tai man duos dar keletą dolerių iš sistemos, kuria aš prekiauju". Bet šiandien privalu būti pasiruošus imti tą kitą mikroprocesorių ir nuo pirmos dienos su juo dirbti".

Devintojo dešimtmečio pabaigoje ir dešimtojo pradžioje *Compaq* galėjo kurti gaminius sparčiau nei konkurentai, taigi ji galėjo savo klientams pasiūlyti sprendimus sparčiau nei konkurentai, vadinasi, sparčiau už konkurentus galėjo ir pelną gauti. Earlas Masonas, tuometinis vyriausiasis *Compaq* finansų pareigūnas, 1998 m. man sakė: „Jeigu jūs galite nuolatos mažinti laikotarpį nuo tada, kai sumokate dolerį [tiekėjui], iki tada, kai jūs gaunate dolerį [iš pirkėjo], jūsų bendras turto apsukimas ims spartėti iki tol, kol jūs galėsite surinkti milžiniškas grynųjų pinigų sumas... Nuo 1985 m. pabaigos iki pirmojo 1998 m. ketvirčio mūsų grynųjų pinigų įplaukos taip greitai augo, kad leido mums padidinti savo kasos sąskaitą nuo devynių šimtų milijonų dolerių iki septynių milijardų dolerių. Jei jums sekasi sparčiai suktis, iš esmės jūs išaugsite. Bet jei jūs esate tik didelis, bet nespartus, jūs nusmuksite".

Deja, būtent tai galiausiai ir atsitiko *Compaq*, nepraėjus nė metams po pokalbio su Masonu. Atėjo laikas, kai *Compaq* pasidarė didesnė nepasidarydama spartesnė – nes ji praleido kitą revoliuciją. Neperpratusi visos interneto prasmės ir neišplėtojusi atitinkamo rinkodaros ir gamybos modelio, *Compaq* atsiliko nuo savo pagrindinės konkurentės *Dell*. *Dell* pirmoji pritaikė telefoninę prekybą, susiejo rinkodarą ir gamybą ir pradėjo gaminti pagal užsakymą

kiekvieną asmeninį kompiuterį, kurį kiekvienas paskambinęs į *Dell* galėjo susiprojektuoti pagal savo poreikius. Pardavinėdama tiesiogiai klientams ir vengdama tarpininkų su jų antkainiais, *Dell* visada galėjo klientams už jų pinigus suteikti truputį daugiau spartos ir galios. Paskui, atėjus internetui, *Dell* pirmoji jį sugėrė ir integravo į kiekvieną savo verslo sritį.

Internetas leido *Dell* dar geriau tvarkyti savo prekių atsargas, taigi iš tikrųjų jai nereikėjo surinkinėti kompiuterio, kol jis nebuvo užsakytas. Tiekėjai buvo sujungti internetu, taigi jie matė, kai klientas užsakinėdavo kompiuterį, ir todėl tiekėjams dalių nereikėjo pristatyti tol, kol jų iš tiesų neprireikdavo. *Dell* galėjo optimizuoti žaliavų, ateinančias į jos gamyklas iš viso pasaulio, srautus ir dirbti turėdama prekių atsargų tik šešioms dienoms, o tai jai sutaupė milžiniškas pinigų sumas. Tai dar labiau palengvino, paspartino ir atpigino pritaikymą individualiems vartotojams. *Dell* ne tik naudojosi internetu. Ji padarė jį pagrindine priemone susižinoti su savimi, su klientais ir tiekėjais, ir taip tapo labai sparti. *Compaq*, priešingai, pernelyg ilgai laikėsi savo tradiciškesnio gamybos modelio ir prekybos parduotuvėse bei per tarpininkus, nepaisydama interneto vaidmens. Taigi *Dell* pasitelkusi internetą susitvarkė su *Compaq* taip, kaip *Compaq* susitvarkė su IBM, sparčiau įtaisydama spartesnius lustus.

Ir visa tai įvyko taip greitai. Jau aš tai tikrai žinau. Tuo metu rašiau pirmąjį šios knygos variantą. 1998 m. rugpjūtį buvau atvykęs į Hiustoną pasikalbėti su *Compaq* vadovybe. Ant *Compaq* administracijos kabineto sienos kabėjo žurnalo *Forbes* pagrindinis straipsnis, įvardijantis *Compaq* kaip 1997 metų geriausiai vadovaujamą Amerikos bendrovę. Po mėnesio buvau konferencijoje Stenforde ir susitikau su Johnu Chambersu iš *Cisco*. Jis paklausė manęs, ką aš veikiu, ir aš jam užsiminiau, jog šiame savo knygos skyriuje *Compaq* pateikiu kaip sparčios bendrovės pavyzdį.

„Didelė klaida, – pasakė Chambersas. – Jums kaip pavyzdys labiau tiktų *Dell*." Aš nusiminiau. Bet buvo per vėlu. Jau buvau

įklimpęs į *Compaq*. Ką tik buvau pasikalbėjęs su visa jos vadovybe. Tačiau Chambersas skirtumą tarp *Dell* ir *Compaq* žinojo gerokai anksčiau nei rinka, nes jo bendrovė gamino juodas dėžes, prijungiančias firmas prie interneto. Jis suprato, kad *Compaq* atsilieka, o Sparčiajame pasaulyje ilgai netruks, kol atotrūkis pasidarys visiems matomas. Na, pirmasis šios knygos leidimas buvo išspausdintas 1999 m. balandžio 21 d. Likus savaitei iki knygos pasirodymo parduotuvėse, bendrovės valdyba išvijo *Compaq* aukščiausius vadovus, tarp jų Pfefferį ir Masoną, po to, kai tų metų pirmojo ketvirčio pelnas tepasiekė pusę to, kokio tikėjosi analitikai.

Kaip rodo *Compaq* atvejis, internetas kuria visiškai naują spartos lygį, kuris bus vadinamas „interneto sparta". Niekas negali jums pasakyti, kokia iš tikrųjų yra interneto sparta, bet gali jums pasakyti, kad internetas, ateidamas į verslą, verčia kiekvieną bendrovę paspartinti viską, ką ji daro – nuo projektavimo iki gamybos arba rinkodaros. „Nuo Silicio slėnio sienos sklinda garsas, kad galite atsisveikinti su savo penkmečio planu. Arba, tiesą sakant, su bet kuriuo metiniu planu, – pranešė *Business Week* (1999 m. lapkričio 1 d.). – Tai tinka ir smunkantiems pramonės rajonams. Kai kurios bendrovės rašo ir perrašinėja strategiją kas ketvirtį ar netgi kas savaitę, arba dar kitaip... Interneto sparta skatina visokius kultūrinius pokyčius. Hierarchijos griūva. Biudžeto ciklai sutrumpėja. Sprendimų priėmimas išstumiamas į priekį. Kitam dideliam projektui vadovauja kliento lūkesčiai, o ne valdyba. Kas visa tai varo? Žinoma, vienas iš veiksnių yra pasaulinio tinklo ekonomika. Staiga krintant kainoms, naujai atėjusiems į tokį verslą kaip mažmeninė prekyba ar finansai sparčiai atsiranda nauja konkurencija ir visus verčia nuolat kontrsmūgiuoti. Tačiau svarbesnis veiksnys – kaip internetas labiau priartina bendroves prie klientų, tiek per tiesioginę prekybą, tiek prašydamas nuolatinių atsilicpimų. „Strateginis planavimas būdavo pagrįstas modeliu „sukurk, o paskui parduok", – sako Johnas M. Jordanas, *Ernst & Young* el.

prekybos tyrimo direktorius. Dabar, pasak jo, viso to nebėra: „Klientai tik paskambina, pasako bendrovėms, ko jie nori, ir bendrovės turi atsiliepti į tuos norus arba pralaimėti. Tai visai naujas mąstymo apie strategiją būdas".

Į tokias istorijas šalims reikia atkreipti dėmesį. Taigi kai dabar aš atvykstu į šalį, vienas iš pirmųjų mano klausimų būna: kokia sparta jūsų šalis ir visuomenė įvertina, atnaujina, priima sprendimus, panaikina valstybės reguliavimą ir prisitaiko? Tai yra kokiu mastu jūs restruktūrizavote savo ekonomiką, kad padidintumėte vyriausybės patvirtinimų, sandorių, investavimo ir gamybos spartą? Kaip greitai vienas iš jūsų piliečių gali išstumti sumanymą iš savo garažo į rinką? Kaip greitai jūs galite surinkti kapitalą beprotiškam sumanymui ir kaip greitai jūs galite iškelti naujus sumanymus? Ir kaip greitai jūs bankrotu naikinate neveiksmingas firmas?

Kai kurios šalys ar regionai sparčiai kuria kapitalizmą, nes jų vyriausybės išmoko, kaip tai paspartinti. „Anksčiau Škotijoje iš tiesų niekas negamino, – sakė Enrico Pesatori, *Compaq* bendrovės rinkodaros vyresnysis viceprezidentas. – Dabar jūs negalite sau leisti čia nebūti. Kodėl? Nes jie sukūrė infrastruktūrą. Jei jūs ateinate į Škotiją, viskas paruošta – reguliavimo sistema, mokesčių aplinka, transportas, telekomunikacijos – kad jūs kuo greičiau paleistumėte gamybos įrenginius."

Kai kurios šalys yra sparčios dėl to, kad jų žmonės – dėl kultūros, istorijos ar net genetinių priežasčių – yra iš prigimties veiklūs, ir jos dar labiau paspartėja jų vyriausybėms suteikus jiems pagrindus, o paskui tiesiog pasitraukus iš kelio. Tokie regionai, kaip Šiaurės Italija, Tel Avivas, Šanchajus, Pietų Korėja, Beirutas ir Bangaloras, yra iš prigimties spartūs ir šiuo metu išsiveržia, atsiskirdami nuo kitų savo šalių dalių. Šie regionai yra „karštosios zonos" ir bus ypatingi savo šalių augimo varikliai. Paimkite vieną iš šių karštųjų zonų, aprūpinkite internetu ir sujunkite su diaspora, išsisklaidžiusia po visą pasaulį – pavyzdžiui, užsienio kinų, žydų,

italų, libaniečių, indų ar korėjiečių – turėsite tai, ką aš vadinu „kibergentimi". Šios kibergentys taip sujungia spartą, kūrybingumą, verslo talentą ir globalų tinklą, kad gali sukurti milžinišką turtą.

Tiesą sakant, Šiaurės Italija šiandien yra turtingiausias Europos regionas. Buvęs Amerikos ambasadorius Italijoje Reginaldas Bartholomew paaiškino kodėl: „Tarkime, kad jūs atvykstate į Prancūziją, Vokietiją ir Italiją ir jiems sakote: „Noriu nusipirkti purpuro spalvos sūrio". Kas atsitinka? Na, prancūzai jums pasakys: „Pone, purpuro spalvos sūrio nebūna". Vokiečiai jums pasakys: „Purpuro spalvos sūrio šiemet nėra kataloge". Bet italai... O, italai jums pasakys: „Kokio purpuro atspalvio jūs norėtumėte? Rausvoko?"

Jei Šiaurės Italija galėtų būti kaip akcijos, aš jas pasilaikyčiau.

Ar jūsų šalis arba bendrovė pasinaudoja savo žiniomis?

Iš pasaulio, kuriame turtą laiduoja tai, kaip jūs užgrobiate, išlaikote ir išnaudojate teritoriją, mes perėjome į pasaulį, kuriame turtą laiduoja tai, kaip jūsų šalis arba bendrovė sukaupia žinias, kaip jomis dalijasi ir pasinaudoja. Kaip pastebėjo buvęs *Citibank* pirmininkas Walteris Wristonas straipsnyje *Foreign Affairs* (1997 m. rugsėjis): „Vaikytis turto dabar didele dalimi reiškia vaikytis informacijos ir jos pritaikymo gamybos priemonėms. Taisyklės, papročiai, įgūdžiai ir talentai, būtini informacijai atskleisti, kaupti, kurti, saugoti ir ja naudotis, dabar yra svarbiausias žmonijos turtas. Varžybos dėl geriausios informacijos pakeitė varžybas dėl geriausios dirbamos žemės ar anglies telkinių. Tiesą sakant, troškimas prisijungti teritoriją jau susilpnėjo, ir didžiosios valstybės traukiasi iš anksčiau užimtų teritorijų... Praeityje, kai keitėsi turto kaupimo būdas, senosios galios struktūros neteko įtakos, iškilo naujos, buvo paveikiama kiekviena visuomenės sritis. Šioje revoliucijoje mes jau matome to proceso pradžią; galima teigti, kad per keletą arti-

miausių dešimtmečių intelektinio kapitalo pritraukimas ir tvarkymas lems, kurios institucijos ir valstybės išgyvens ir klestės, o kurios ne".

„Kaip jūsų šalis sujungta laidais?" – yra matas to, kiek platūs ir stiprūs yra jūsų tinklai. „Ar jūsų šalis pasinaudoja savo žiniomis?" – yra matas to, ar gerai šalis ir jos bendrovės pasinaudoja šiais tinklais. Būti sujungtam laidais būtina, bet to nepakanka. Šaliai taip pat reikia veiksmingai kaupti žinias ir veiksmingai jas skleisti. Jai reikia būti sujungtai laidais labiau nei kada nors ir labiau išsilavinusiai nei kada nors anksčiau.

Štai kodėl atvykęs į šalį aš skubu pasižiūrėti į dvi lenteles. Viena lentelė, sudaryta *Hewlett Packard*, rodo, kurios šalys pasaulyje šiandien yra labiausiai sujungtos laidais. Kitoje, metinėje EBPO lentelėje, nurodoma, kuriose iš dvidešimt devynių turtingiausių pasaulio šalių yra didžiausias vidurinių mokyklų abiturientų skaičius ir kurios išleidžia didžiausią valstybės pajamų dalį mokytojų atlyginimams. Jei pažvelgsite, kurios šalys yra abiejų sąrašų viršuje – megabitais vienam gyventojui ir vidurinių mokyklų abiturientų vienam gyventojui – susidarysite aiškų vaizdą, kas yra teisingame kelyje ir kas ne. Pavyzdžiui, neatsitiktinai Suomija, kurioje pragyvenimo lygis vienas iš aukščiausių pasaulyje, abiejuose sąrašuose yra beveik viršuje.

Tas pats tinka ir bendrovėms. Vokietijos elektronikos milžinė *Siemens* yra labai sujungta laidais bendrovė, bet turi silpnai panaudojančios žinias reputaciją. Sykį nugirdau vadybos konsultanto, dirbusio su *Siemens*, pastabą: „Jei tik *Siemens* žinotų, ką žino *Siemens*, ji būtų turtinga bendrovė". Tas pats tinka ir šalims. „Jei tik Prancūzija žinotų, ką žino Prancūzija... Jei tik Kinija žinotų, ką žino Kinija..."

Klestės tos bendrovės ir šalys, kurios išmoksta veiksmingiausiai panaudoti savo tinklus. *General Electric* supratimas apie dalijimąsi sumanymais taip giliai įsišaknijo bendrovės kultūroje, kad

užmokestis ir paaukštinimas tarnyboje iš dalies priklauso nuo vadovaujančio darbuotojo elgesio – jo ar jos sugebėjimo ir noro sintetinti idėjas, dalytis jomis bendrovėje ir suvedant skirtingas išmanymo gijas kurti gaminių pridėtinę vertę.

Šį principą galima geriausiai suprasti, pritaikant bendrovei, kurios paprastai nesiejame su žinių verslu – tarkime, naftos bendrovei *Chevron*. 1997 m. lankydamasis Kuveite kalbėjausi su *Chevron* Kuveito skyriaus generaliniu direktoriumi H. F. Iskanderiu, vienu iš geriausių Persijos įlankos naftininkų. Plepėjome apie tai, kaip *Chevron* mėgina vėl pradėti naftos žvalgymą Kuveite. Iskanderis, vardydamas *Chevron* stipriąsias puses ir kodėl jos turėtų atrodyti patrauklios Kuveitui, probėgšmais užsiminė, kad „*Chevron* nėra naftos bendrovė, tai mokymosi bendrovė".

„Ką jūs turite omenyje, sakydamas „mokymosi bendrovė?" – paklausiau. Naftos bendrovės yra gręžimo bendrovės. Jos – tai vyrukai su šalmais, naftuotais veidais ir rankomis. Kas čia per „mokymosi bendrovė"?

Iskanderis paaiškino: aštuntajame dešimtmetyje iš esmės visos naftą eksportuojančios šalys Artimuosiuose Rytuose išvarė didžiąsias tarptautines naftos bendroves, kad galėtų pumpuoti savo naftą. Tai buvo iš dalies ekonominis, iš dalies politinis sprendimas, atspindintis bendrą postkolonijinių šalių nepriklausomybės tvirtinimą šaltojo karo metu. Tačiau po dvidešimties metų daugelis tų naftą eksportuojančių šalių dabar jau gailisi to, ką padarė, ir žvalgosi, kaip parsikviesti tarptautines naftos bendroves. Taip yra iš dalies dėl to, kad mažėjant naftos atsargoms ir iškilus reikalui ieškoti naujų sunkiau randamų atsargų, naftos žvalgymas darosi brangesnis ir tam reikia daugiau kapitalo. Bet iš dalies ir dėl to, kad mažėjant naftos atsargoms ir iškilus reikalui ieškoti sunkiau randamų atsargų, naftos žvalgymas reikalauja daugiau žinių.

„*Chevron* pumpuoja naftą skirtingose vietovėse visame pasaulyje, – paaiškino Iskanderis. – Nėra problemos, su kuria kur nors

nebūtumėm susidūrę ir jos kaip nors neišsprendę. Nėra uolos, kurios nebūtumėm pragręžę. Visas šias žinias mes kaupiame centrinėje būstinėje, jas analizuojame, rūšiuojame, ir tai mums padeda bet kur išspręsti bet kokią naftos gręžimo problemą. Kaip besivystanti šalis jūs galite turėti nacionalinę naftos bendrovę, kuri dvidešimt metų pumpavo jūsų naftą. Bet mes jiems sakome: paklausykit, jūs dirbate dvidešimt metų, bet nėra įvairovės. Tai tik vienerių metų išmanymas padaugintas dvidešimt kartų. Kai dirbate daugybėje šalių, kaip *Chevron*, jūs matote daugybę įvairių problemų, ir reikia rasti daugybę sprendimų. Turite rasti, arba versle jūsų nebus. Visi šie sprendimai paskui laikomi bendrovės *Chevron* atmintinėje. Pagrindinis dalykas mūsų versle dabar yra pasinaudoti ta atmintimi, ištraukti sprendimą, kurį pasitelkėme problemai spręsti Nigerijoje, kad išspręstume tą pačią problemą Kinijoje ar Kuveite. Seniau gal būtume užtrukę dvejus metus, kad bendrovėje rastume žmogų, kuris iš tikrųjų rado tą sprendimą Nigerijoje, ir pristatytume jį į Kiniją, kur jis galėtų tai pritaikyti. Dabar el. paštas ir mūsų darbo jėgos globalėjimas, kai žmonės kur kas dažniau keliauja po pasaulį su įvairiomis užduotimis, leidžia mums labai greitai ištraukti tą sprendimą iš *Chevron* žinių saugyklų."

Štai kodėl šiandien bendrovės saugo savo vidinius žinių tinklus taip, kaip senovės karalystės statydavo sienas ir kasdavo griovius aplink savo teritoriją ir laukus. Atvykau į *Sun Microsystems* būstinę už Palo Alto. Kol laukiau, kada galėsiu patekti į vidų pas vadovaujantį darbuotoją, iš kurio buvau numatęs paimti interviu, priimamojo sekretorius man įteikė pasirašyti blanką, pavadintą „Slaptas susitarimas dėl neatskleidimo". Lapo viršuje reikėjo pažymėti vieną iš dviejų langelių: „Slaptas apsilankymas" arba „Neslaptas apsilankymas". Tarp dalykų, su kuriais šiame dokumente turėjau sutikti, kad galėčiau įžengti į *Sun* kontorą, buvo nurodyta: „Pasirašantysis sutinka neatskleisti savininko informacijos jokiai trečiajai šaliai. Pasirašantysis sutinka savininko informaciją nau-

doti tik tais tikslais, kuriuos raštu aiškiai leidžia *Sun*, ir nenaudoti jos pasirašančiojo naudai". Šiandien jums prireiks mažiau popierizmo, kad patektumėte į CŽV.

Štai kodėl dabar visos didžiosios bendrovės ir daugelis mažesniųjų sukūrė naują VIP – vyriausiojo informacijos pareigūno – darbo vietą. Bendrovės suprato: būdamos įsitikinusios, kad savo žinias ir informaciją kiekvienoje gamybos ir plėtros stadijoje pritaiko tinkamai, jos gauna materialinės naudos ir pasiekia daug didesnį veiksmingumą. Kiek laiko prireiks, kol kiekviena šalis galės turėti „informacijos ministrą", kurio darbas – ne pasakoti išorės pasauliui, kas vyksta tos šalies viduje, kaip kad buvo šaltojo karo metu, bet padėti tai šaliai suprasti, ką ji žino, ir padėti jai įsitikinti, kad savo žinias ji pritaiko pačiu veiksmingiausiu būdu.

T. J. Rodgersas, *Cypress Semiconductor* įkūrėjas, sako: „Informacijos amžiuje nugalėtojai ir pralaimėtojai bus skiriami pagal protinius sugebėjimus. Reikia dviejų procentų amerikiečių mums visiems maitinti ir penkių procentų, kurie pagamintų viską, ko mums reikia. Visa kita bus paslaugų ir informacijos technologijos, ir tame pasaulyje žmonės ir protai bus svarbiausi kintamieji dydžiai".

Kiek sveria jūsų šalis ar bendrovė?

Iš pasaulio, kuriame sunkieji ryja lengvuosius, mes pereiname prie pasaulio, kuriame lengvieji ryja sunkiuosius. Taigi kai dabar nuvykstu į šalį, aš klausiu, be kita ko, kiek ji sveria – arba, tiesą sakant, kiek sveria vidutinis jos eksporto konteineris?

Alanas Greenspanas išmokė mane, koks svarbus šis klausimas. Jis susijęs su tuo, ką ekonomistai vadina „pakeitimo efektu", kai sumanymus, žinias ir informacines technologijas vis labiau pakeičia ekonominės vertės kūrimo svoris. Kuo daugiau žinių ir informacinių technologijų, tokių kaip sumažinti lustai, įtaisyti į gaminį, tuo mažiau jis svers, tuo našesnis jis bus, tuo daugiau jo bus

parduodama ir tuo labiau jis praturtins jūsų bendrovę ar jūsų šalį. Pakeisdami tranzistoriais vakuuminius vamzdelius, mes sumažinome radijo aparatus. Plauko storumo optinis kabelis pakeitė sunkią varinę vielą. Skaitmeniniai magnetofonai dabar įrašo balsą be jokios juostos, tik su lustais ir skaitmenimis. Jūsų tėčio stalinė skaičiavimo mašinėlė dabar virto kišeniniu kalkuliatoriumi. Pažanga architektūroje ir technikoje, kaip ir lengvesnių bei stipresnių statybinių medžiagų sukūrimas, dabar mums suteikia tiek pat darbo erdvės, bet pastatuose, kurių betono, stiklo ir plieno svoris daug mažesnis, negu kad turėjo būti ankstesnėje epochoje. Jūsų priimamojo sekretorę, sveriančią 55 kg ir sėdinčią prie 90 kg sveriančio stalo, turbūt jau pakeitė mažytis balso pašto įtaisas jūsų telefone, sveriantis mažiau už plunksnelę.

Taigi vienas šalies jėgos, gyvybingumo ir galios matas šiandien yra jūsų BVP lengvumas. Šiandien kiekvienas JAV BVP doleris yra lengvesnis, nei kada nors anksčiau. Dar visai neseniai, šio amžiaus viduryje, aiškina Greenspanas, „Amerikos ekonominės jėgos simboliai" vis dar buvo tokių sunkių gaminių, kaip plieno, automobilių ir ypač tvirtų mašinų, gamybos apimtys – gaminių, kurių geroką dalį gamybos išlaidų atspindėjo žaliavų ir fizinio darbo, reikalingo joms valdyti ir apdirbti, vertė ir svoris. Ši nuomonė, kad „svoris lygus vertei", buvo tokia įsišaknijusi, kad legenda pasakoja, jog kai 1977 m. *Apple Computer* pristatė „Apple II", pirmą tikrą buitinį kompiuterį, *Apple* darbuotojai iš tikrųjų svarstė, ar nepridėti jam kokio nors dirbtinio svorio, nes jis buvo toks lengvas, kad baimintasi, jog žmonės į jį rimtai nežiūrės. Vis dėlto nuo tada, nurodo Greenspanas, imta linkti prie „mažesnių, mažiau apčiuopiamų gamybos apimties įrodymų". Šiandien šalis, eksportuojanti visų pirma žaliavas – prekes, geležies rūdą, naftą – daug svers. Šalis, kuri specializuojasi plėsti informacines technologijas ir paslaugas, svers daug mažiau ir tikriausiai suteiks didesniam savo žmonių skaičiui aukštesnį pragyvenimo lygį.

Tas pats ir su bendrovėmis. *DuPont* dabar reikalauja, kad kiekvienas iš jos skyrių pateiktų metinius įvertinimus, pavadintus „akcininko vertė svarui". *DuPont* ima kiekvieną gaminį, kurį gamina tas skyrius, ir stengiasi užtikrinti, kad jis kasmet nuolatos duotų daugiau pelno iš mažiau medžiagų kiekvienam pagamintam produktui.

1983 m. *Compaq* brošiūroje, kai bendrovė pirmą kartą viešai pasirodė, buvo giriamasi: „*Compaq* nešiojamasis kompiuteris... yra 16 bitų asmeninis kompiuteris užsidarančioje, nešiojamoje dėžėje, kuri yra 50 cm ilgio, 21 cm storio ir 40 cm pločio. Standartinė konfigūracija sveria maždaug 12,6 kg [ir] yra pakankamai lengva nešiotis iš kontoros į kontorą, namo savaitgaliui ar į verslo keliones..."

Tas 12,6 kg „nešiojamasis kompiuteris" *Compaq* buvo vadinamas „sunkiai panešamu", nes jį vos galėjai patempti. Jo standartinės konfigūracijos mažmeninė kaina buvo 2995 JAV doleriai. 1999 m. *Compaq* naujausias nešiojamasis kompiuteris, „Compaq Armada 3500", svėrė tik 2 kg ir turėjo 500 kartų daugiau atminties. Jis kainavo nuo 3299 iki 4399 JAV dolerių, priklausomai nuo konfigūracijos. Kadangi *Compaq* kaip visuma 1983 m. dirbo gaudama 27,6 procentų bruto pelno maržą, o 1997 m. beveik tokią pačią 27,5 procentų maržą, dabar ji uždirba daugiau pinigų mokydamasi, kaip sudėti daugiau protinių sugebėjimų į gaminį, kuris sveria septintadalį 1983 m. svorio. *Compaq* pasidarė turtingesnė (bent jau kuriam laikui), tapusi lengvesnė, tapusi sumanesnė.

Ar jūsų šalis arba bendrovė drįsta būti atvira išorei?

Iš pasaulio, kuriame uždarieji mano galintys išgyventi sėkmingiau nei atvirieji, mes pereiname prie pasaulio, kuriame atvirieji klesti kur kas labiau nei uždarieji. Vėlgi pažvelkime į kompiuterių pasaulį. Tiems kompiuterių gamintojams, kurie mėgino konkuruoti

laikydamiesi savo monopolinių normų, išlikti buvo sunkiausia, tuo tarpu tie, kurie apsisprendė konkuruoti, remdamiesi atviros pramonės šakos techninės įrangos norma – kurios pradininkė buvo IBM, padedama *Intel* – klestėjo. Vadinamieji IBM asmeninių kompiuterių klonai – *Compaq*, *Dell*, *Gateway*, HP, *Micron*, *Acer* – perėmė IBM nustatytą normą, o paskui mėgino susidoroti su IBM ir viena su kita kurdamos kompiuterius, galinčius veikti pagal tą atvirą normą geriau, pigiau ir su didesne technologine parama. Kompiuterių bendrovės *Data General*, *Commodore*, *Wang*, *Prime* ir *Apple* mėgino taikyti savas verslo normas. Kaip savo knygoje *Kaip būti skaitmeniniam* nurodė Nicholas Negroponte, jos manė, kad galėdamos pasiūlyti sistemą, kuri būtų ir populiari, ir vienintelė, jos galėtų vyrauti ir užkirsti kelią bet kokiai konkurencijai. Iš jų suklestėjo vienintelė *Apple*, ir tai tik todėl, kad ji įsigudrino suburti labai ištikimų rinkos nišos vartotojų tinklą, užuot patraukusi vyraujančią kryptį.

„Atviroje sistemoje mes konkuruojame savo vaizduote, o ne spyna ir raktu, – pastebėjo Negroponte. – Rezultatas – ne tik didesnis sėkmingai dirbančių bendrovių skaičius, bet ir platesnės pasirinkimo galimybės vartotojui bei dar judresnis prekybinis sektorius, gebantis sparčiai keistis ir augti."

Tokios pagrindinės strategijos laikėsi *Compaq*, kad taptų ir veiksminga IBM technologijos taikytoja, ir savo pačios kūrėja. Earlas Masonas paaiškino: „*Compaq* strategija – [būti] atvirų normų skaičiavimo lydere, nes kuo daugiau žmonių kuria taikomąsias programas ir programinę įrangą mūsų techninei įrangai, tuo daugiau mes galime padidinti mūsų techninės įrangos pardavimą, aptarnavimo pardavimą ir sprendimų pardavimą. Pagal senąjį modelį kompiuterių pramonėje buvo galvojama taip: jei aš turiu savą operacinę sistemą, jei aš turiu savus nepriklausomus prekiautojus programine įranga, dirbančius tik man, tada aš kontroliuosiu visą šį reikalą. Aš būsiu nepriklausomas, o ne susijęs, ir turėsiu kažką tokio, ko neturi niekas kitas. Tai nieko nedavė, nes programinės

įrangos kūrėjai norėjo ją įrašinėti vis didesnei auditorijai, todėl jeigu jūs kaip kompiuterių gamintoja perimdavote atvirą pramonės šakos normą, jūs parduodavote vis didesnei auditorijai. Kai *Apple* pradėjo, ji savo normomis atvirai nesidalijo. Taigi programinės įrangos vyrukai pasakė: „Oho, tai visai nejuokinga. Jei aš dirbu su *Apple* programine įranga, aš galėsiu įrašyti tiek daug taikomųjų programų, galėsiu tiek daug parduoti ir visai priklausysiu nuo *Apple*. Bet jei aš dirbu su bendrovėmis, veikiančiomis pagal atviras normas, aš būsiu susijęs su daugybe skirtingų bendrovių, tokių kaip *Compaq*, IBM ir *Dell*, o tai man iš tiesų leis padidinti pardavimų apimtis".

Jeigu jūs išmokstate pagrindinius dalykus – kaip sparčiau prisitaikyti, kaip sumaniau projektuoti, kaip geriau palaikyti ryšius su klientais, kaip geriau pritaikyti žinias, kaip veiksmingiau kontroliuoti išlaidas ir kaip patikimiau gaminti – jūs visada galite konkuruoti su bet kuo bet kokių normų srityje. Vienintelės žinios, kurias jums reikia apsaugoti ir laikyti paslaptyje – jūsų sukurti būdai, kaip būti geresniu kūrėju ar taikytoju už bet ką kitą. „Yra dalykų, kuriais mes nesidalijame, – paaiškino Masonas. – Mes nenorime, kad jūs pamatytumėte kai kuriuos procesus mūsų gamybos vietoje, kadangi ten mes atliekame kai kuriuos veiksmus, teikiančius mūsų verslui tikrąjį pranašumą, ir jei jūs, būdamas konkurentas, tai pamatytumėte ir išsineštumėte, jūs lengvai galėtumėte tą patį dalyką įgyvendinti."

Viena iš priežasčių, kodėl internetas taip greitai išaugo – tai, kad jis yra atvira norma. Geriausi sprendimai greitai laimi, o likusieji pašalinami iš mūšio lauko. Laidotuvių nebūna. Bendrovės praleidžia palyginti nedaug laiko patentams gauti, daugiau laiko praleidžiama nugalint atvirose varžybose.

Robertas Shapiro, *Monsanto* pirmininkas, mėgsta sakyti, kad visada yra keletas dalykų, kuriuos apsimoka laikyti paslaptyje. Tačiau jūsų slaptumo kultūra yra lėtesnė kultūra, tinkama lėtesniam

pasauliui. Kaip bendrovė, jūs visuomet galiausiai pervertinate tai, ką jūs žinote, nepakankamai įvertindami tai, kas nepatenka į jūsų regėjimo lauką. Kaip tai nusako Shapiro: „Aš kur kas mieliau pasakyčiau: „Paklausykit, papasakosiu jums viską, ką žinau apie šios sistemos darbą, o jūs dar pasistenkit ją sukurti". Nes jūs negalite ilgam pasikliauti informacijos monopolija. Galiausiai yra svarbu ir išlieka tai, kas jus daro geresniu varžovu atvirose lenktynėse. Vieninteliai pastovūs jūsų pranašumai – tai, kaip jūs naudojatės ir keičiatės informacija, ir tai, kaip jūs tobulėjate kaip bendrovė".

Taip pat yra ir su šalimis. „Aš tegaliu pasakyti, – sakė Masonas, – kad būnant atviram yra kur kas mažesnė galimybė tapti to, ką manote išmanąs, auka, nei būnant uždaram. Pažvelkite į Japonijos bankininkystę. Kodėl ji bankrutavusi profesiniu požiūriu? Todėl, kad ji labai uždara. Jie tapo aukomis to, ką manė išmanantys."

Iš tikrųjų esama tiesioginio ryšio tarp šalies ekonomikos atvirumo ir jos pragyvenimo lygio. Ekonomisto Jeffrey Sachso ir Harvardo tarptautinės plėtros instituto atliktas tyrimas parodė, kad atvirumas buvo lemiamas greito augimo veiksnys. Sachsas pranešė, kad atviros ekonomikos „augo 1,2 procento per metus sparčiau nei uždaros ekonomikos, nes kuo jūs atviresnis, tuo labiau jūs integruotas į šiandieninį pasaulinį idėjų, rinkų, technologijų ir vadybos naujovių tinklą".

Kai lankiausi Šiaurės Kinijos Dzilino provincijoje, stebėdamas kaimų rinkimus, vienas iš mūsų aplankytų kaimų buvo Kai Anas, kur daugelį kaimiečių išvydome jų namų aplinkoje. Dažnas namas buvo trijų dalių. Pirmoji dalis buvo maža nedegtų plytų lūšnelė, kurioje šeima gyveno Mao laikais, antroji buvo didesnis raudonų plytų statinys, kuriame šeima gyveno Deng Xiaopingo laikais, o trečioji dalis, pati naujausia, buvo baltų plytų pastatas su dažytų plytelių apvadu aplink laukujes duris, pastatytas Jiang Zemino epochoje. Galima buvo akivaizdžiai pamatyti, kaip Kinijai tapus atviresne šalimi išaugo kiekvieno kaimiečio namas.

Ateityje, kuo atviresnė darysis jūsų ekonomika, privalumų tik daugės, nes globalėjimo epochoje žinios yra ekonominio augimo pagrindas, ir jei jūs kaip nors atskiriate savo šalį nuo geriausių pasaulio protų arba geriausių technologijų, jūs vis greičiau imsite atsilikti. Štai kodėl nešališkiausioms, tolerantiškiausioms, kūrybingiausioms ir įvairiapusiškiausioms bus lengviausia globalėti, tuo tarpu uždariausioms, nelanksčiausioms, irzliausioms, egocentriškiausioms ir tradiciškiausioms bendruomenėms bei šalims, kurios vis dar nepriprato prie atvirumo, bus sunku.

Kalifornijos universiteto Berklyje urbanistikos specialistė Anna Lee Saxenian atliko nepaprastą tyrimą, pavadintą „Regioniniai pranašumai", kuriame aiškinama, kas taip išskiria Silicio slėnį iš daugelio kitų modernių technologijų centrų. Jos išvada ta, kad Silicio slėniui unikalumo teikia ypatingai atviros sienos tarp technologijų firmų bei tarp šių firmų ir rizikos kapitalo bendruomenės, bankininkystės bendruomenės, universitetų mokslo bendruomenės ir vietinės valdžios. Saxenian nurodo, kad Rytų pakrantės Silicio slėnis, esantis Bostone, 128 kelyje, visada atsilikdavo nuo tikrojo Silicio slėnio, nes 128 kelio firmose vyravo slaptumo ir ekonominio nepriklausomumo kultūra, o verslo bei finansų bendruomenėse – nenoras rizikuoti.

Kai kurios mažos šalys supranta atvirumo privalumus. *The Washington Post* (1997 m. spalio 17 d.) pranešė, kad nors imigracija darosi Jungtinių Valstijų konservatyvių ir liberalių ideologų nesutarimų židiniu, „kitos šalys nusprendė pamėgdžioti Amerikos patirtį su imigrantais". Singapūro ambasadorė Vašingtone, Heng-Chee Chan, atskleidė iniciatyvą pritraukti imigrantus į Singapūrą, ragindama juos „vykti į Vakarus" – iš tiesų vakarus, tolimus vakarus – „vis tolyn į vakarus, kol pasieks Aziją". Buvo cituojami ambasadorės žodžiai: „Mes pripažįstame, kad mums reikia daugiau žmonių, kurie padėtų įgyvendinti mūsiškę protingo miesto, ateities miesto viziją". Ji paaiškino, kad sumanymas kviestis imigran-

tus kilo iš klestinčių visuomenių tyrimo, tokių kaip Jungtinės Valstijos ir Britanija, kurios klesti dėl savo atvirumo ir įvairovės.

„Mes atradome, kad atviros visuomenės išlieka pažangios ir juda pirmyn", – sakė ambasadorė. Todėl Singapūras siekė praturtinti tokias sritis, kaip informacinės technologijos, technika, farmacija, tyrimai ir bankininkystė. „Jūs ir toliau matysite, kad šios [įvairiapusės] šalys auga, – sakė ji. – Štai kodėl Singapūras bando pritraukti talentingus žmones." Singapūro darbuotojų telkimo programa, pavadinta „Susisiek su Singapūru", jau pritraukė jaunų europiečių ir australų. Singapūro ambasadorė sakė, jog siūlomi atlyginimai yra dideli, gali konkuruoti su Silicio slėniu ir, tiesa, Singapūre „yra Bruklino riestainių".

Nors Singapūre ir buvo Bruklino riestainių, tačiau nebuvo intelektinio atvirumo atmosferos savam riestainiui sukurti – jau nekalbant apie naujausią programinę įrangą ar technologijas, leidžiančias prisijungti prie interneto. Ministras pirmininkas Goh Chok Tongas kreipdamasis į tautą 1999 m. rugpjūtį netgi paskelbė, kad „mums reikia Singapūre sukurti Silicio slėnio dvasią – kūrybingą ir norinčią rizikuoti". Jo vyriausybė ėmė mažinti interneto svetainių cenzūrą – simboliškas žingsnis ta linkme. Tačiau Singapūro valdančioji partija šalyje vis dar tvirtai laikė savo gniaužtuose informaciją ir politiką, ir tai kūrė atmosferą, vargu ar galinčią patraukti ir išlaikyti geriausius riestainių ar lustų gamintojus.

Vis dėlto verta pažiūrėti, kaip Singapūras sujungia intelektinę laisvę ir atvirumą bei gebėjimą klestėti interneto amžiuje. Tai viltingas ženklas. Kaip sykį pastebėjo Lyricas Hughesas, *China Online* įkūrėjas, „jei ankstesnius varžančius režimus būtų galima įtikinti, kad jie pažvelgtų į laisvą informacijos srautą ne kaip į grėsmę suverenių valstybių galiai, bet kaip į gyvybingos ekonominės infrastruktūros ir gyventojų, skatinamų pasinaudoti naująja ekonomika, kūrėją, – tada kitas amžius būtų išties daug žadantis".

Būdami atviri, jūs ne tik pritrauksite daugiau protų, bet ir persikelsite daugiau elektroninės kaimenės technologijų. Kai šalyje mažesni tarifai ir prekybos kliūtys – tai labai svarbus ženklas elektroninei kaimenei, ypač tarptautinėms bendrovėms – ilgaragiams galvijams. Tarkime, kad jūs esate *Xerox* ir nusprendėte Brazilijoje pastatyti kopijavimo aparatų gamyklą. Jei kopijavimo aparatų rinka Brazilijoje bus atvira ir nebus mėginama apsaugoti braziliškų kopijavimo aparatų gamyklų, *Xerox* turės labai didelių paskatų perkelti savo naujausią kopijavimo aparatų technologiją į savo naująją Brazilijos gamyklą, nes Brazilijos rinkoje ji galės varžytis su konkurentais iš viso pasaulio, įskaitant geriausius Japonijos ir Europos kopijavimo aparatų gamintojus. Tačiau jeigu *Xerox* žino, kad Brazilija ketina išlaikyti aukštas muitų tarifų kliūtis, kad apsaugotų savąsias kopijavimo aparatų gamyklas, *Xerox* dar gali čia atidaryti gamyklą, kad ji konkuruotų Brazilijos rinkoje, bet ji nejaus poreikio toje Brazilijos gamykloje įrengti savo naujausios technologijos. Ir kodėl turėtų, kai turės varžytis tik su neapsiplunksnavusiomis, apsaugotomis Brazilijos bendrovėmis? Taigi galiausiai Brazilija pralaimi. Jos darbuotojai, jos rinka ir jos vartotojai netenka galimybės prieiti prie geriausių technologijų.

Tikra teisybė: Brazilijoje ir Taivane devintojo dešimtmečio pradžioje buvo maždaug tokios pačios pajamos vienam gyventojui, daugybė rimtų šalies bendrovių, gausu kapitalo, įgudę darbuotojai ir gerai apmokyta vidurinioji vadovų grandis. Ir viena, ir kita šalis nusprendė, jog labai nori pasinerti į tarptautinį elektronikos verslą, o ypač į faksų aparatų gamybos rinką. Problema buvo ta, kad geriausios faksų technologijos šaltinis abiem šalims buvo tas pats – Japonijos bendrovė *Fujitsu*. 1998 m. Brazilijos Kongresas, siekdamas apsaugoti jauną Brazilijos faksų aparatų pramonę, įvedė didelį pluoštą muitų tarifų elektronikos gaminiams, tarp jų – faksų aparatams. Todėl nebeliko paskatų perkelti į Brazilijos rinką geriausią faksų gamybos technologiją. Taivanas paskelbė nulinius

tarifus ir atviras varžybas, kas pagamins geriausius faksų aparatus. Remiantis Pasaulio banko tyrimu, 1994 m. Taivanas buvo pirmaujantis faksų aparatų gamintojas pasaulyje, tuo tarpu Brazilijos faksų aparatai kainavo kur kas daugiau nei pasaulio vidurkis ir buvo ties išnykimo riba. 1995 m. Brazilijos Kongresas panaikino muitų tarifus faksų aparatams ir nusprendė konkuruoti atvirai.

Kai Kinija 1999 m. buvo apkaltinta pavogusi kai kurias Amerikos branduolinių galvučių paslaptis, buvau nusiminęs kaip ir kiekvienas – bet ne per labiausiai. Mat svarbiausia Amerikos paslaptis tokia, kurios kinai niekada nepavogs. Tai mūsų gyvenimo būdas. Tai mūsų gyvenimas atviroje visuomenėje. Kai jūs gyvenate uždaroje visuomenėje, visada būna dar viena paslaptis, kurią jums reikia pavogti, kad neiškristumėte iš žaidimo, nes visada būna dar viena naujovė, kurią jums reikia nutverti. Tai nereiškia, kad uždaros visuomenės nesugeba įvesti naujovių, tai tik reiškia, kad jų galimybės tai daryti yra kur kas mažesnės. Kai gyvenate atviroje visuomenėje, jūsų stiprybė kyla būtent iš to atvirumo ir nemirtingos naujovių bei verslininkystės dvasios, kurią ji nuolat puoselėja. Kai kinai padarys *to* kopiją, pradėsiu nerimauti dėl jų kaip konkurentų.

Ar jūsų šalis arba bendrovė drįsta būti atvira viduje?

Šioje globalėjimo epochoje svarbu ne tik išmokti, kaip konkuruoti be sienų už jūsų šalies ribų, bet svarbu ir išmokti, kaip pašalinti sienas šalies viduje. Kuo jūs viduje skaidresni, kuo daugiau jūsų vyriausybės veiksmai grindžiami įstatymo viršenybe, kuo labiau jūs norite dalytis tuo, kaip ir kur priimami sprendimai, tuo mažiau tikėtina, kad korupcija liks paslėpta, ir tuo labiau tikėtina, kad kiti liks su jumis. Veiksminga, skaidri ir sąžininga teisinė sistema – kai piliečiai gali susidaryti tikslų vaizdą, ar jų vyriausybės politika sėkminga, kai investuotojai gali būti tikri, kad privati nuosavybė ir

intelektinės naujovės bus gerbiamos, o žaidimo aikštelė bus ganėtinai lygi – yra būtina subalansuotam augimui. Štai kodėl Lyricas Hughesas, *China Online* įkūrėjas, teisingai tvirtina, kad ateinančiais metais mes nebekalbėsime apie išsivysčiusias ir neišsivysčiusias šalis arba kylančias ir nekylančias rinkas. Mes kalbėsime apie „skaidrias šalis" ir „neskaidrias šalis".

„Dvidešimt pirmajame amžiuje kiekvienas ekonominis sprendimas bus globalus, – įrodinėja Hughesas. – Globalių kapitalo rinkų pasaulyje investicijos plauks į regionus, kurie tarptautinei finansų bendruomenei bus skaidrūs. Pats terminas „kylanti rinka" greitai atrodys keistas dvidešimtojo amžiaus terminas, kurį pakeis nauja pasaulinė skaidrių ir neskaidrių ekonomikų paradigma. Žvelgiant į ateitį, išsivysčiusios rinkos, tokios kaip Japonija, kurioms nepavyksta sukurti laisvo informacijos srauto ir kurių ekonominės struktūros lieka nepermatomos išoriniam pasauliui, pasijus bekonkuruojančios su anksčiau buvusiomis vargingomis šalimis, kurių viešosios politikos aplinka palanki skaidrumui."

Ar jūsų šalies arba bendrovės vadovai tai supranta, o jei nesupranta, ar jūs galite juos pakeisti?

Prieš keletą metų ėmiau interviu iš arabų šalies vadovo ir pokalbio metu jį pagyriau, nes *Moody's* kredito reitingų agentūra jo šalį ką tik naujai įvertino ir pakėlė jos kredito reitingą – jai, buvusiai žemiau investavimo laipsnio, dabar buvo suteiktas investavimo laipsnis. Šis arabų šalies vadovas man padėkojo už sveikinimus, o paskui pasisuko į šalia jo sėdintį patarėją ir arabiškai paklausė: „Kas yra *Moody's*?"

Vadovavimas visada svarbu, tačiau šioje sudėtingesnėje ir greitai judančioje sistemoje vadovavimas ir strateginė vizija kur kas svarbesni. Šiandien žvelgdamas į šalį arba bendrovę, aš klausiu: ar gali vadovas atlikti informacijos arbitražą, ar gali jis nuolatos

sintetinti išsyk šešis skirtingus metmenis, ar jis supranta tris demokratėjimo tendencijas ir turi strategiją, kaip jomis pasinaudoti? Mat jeigu jūs nesuprantate pasaulio ir pasaulį formuojančių sąveikų, jūs tikrai negalite kurti pasaulio strategijos. Ir jeigu jūs ruošiatės veikti tokioje sudėtingoje ir žiaurioje sistemoje, kaip globalėjimas, bei joje klestėti, jums reikia strategijos, kaip jūsų šaliai ar bendrovei pasirinkti klestėjimą.

Intel prezidentas Craigas Barrettas sykį man užsiminė: „Mes esame didžiausias investuotojas Airijoje ir, manau, didžiausias darbdavys. Mes čia esame todėl, kad Airija labai palanki verslui, jų mokymo infrastruktūra labai stipri, neįtikėtinai lengva į šalį viską įvežti ir išvežti, neįtikėtinai lengva bendradarbiauti su vyriausybe. Pirmiau nei Vokietijoje ar Prancūzijoje aš investuočiau Airijoje. Prancūzija yra vienintelė pasaulio šalis, uždraudusi interneto prekyboje naudoti kodavimą". Kodavimo technologija, kurią *Intel* dabar įtaiso savo lustuose, svarbi interneto prekybai, kad neleistų nusikaltėliams vogti kredito kortelių numerių ir kitų asmeninių duomenų. „Prancūzija yra vienintelė šalis pasaulyje, kur mes negalime iš savo klientų priimti užsakymų internetu, nes negalime naudotis kodavimo technologijomis, – sakė Barrettas. – Aš ką tik lankiausi Paryžiuje, kad visiems parodyčiau kai kuriuos naujus *Intel* gaminius, ir mums iš Prancūzijos vyriausybės reikėjo gauti ypatingą leidimą dvidešimt keturioms valandoms vien tam, kad šiame vieninteliame rinkodaros renginyje pademonstruotume mūsų kodavimo technologiją."

Daugelis pasaulio šalių išsigąstų sužinojusios, kad *Intel* vadovui jos atrodo atsiliekančios. Prancūzija manė, kad atsilieka *Intel*. „Jūs įvedate kvailą taisyklę, draudžiančią kodavimą – kurį jūs jau galite perkelti iš interneto – o baigiasi tuo, kad imate slopinti savo prekybos bei ekonomikos augimą, – sakė Barrettas. – Arba jūs leidžiate man moderniai koduoti, arba aš išeinu."

Devintojo dešimtmečio pabaigoje *Intel* surengė europinį susirinkimą rinkodaros klausimais, kuriame buvo sprendžiama, kur

dėti išteklius, ir skaičiuojama, kurios šalys perspektyvios, o kurios ne. *Intel* Europos rinkodaros vadovas susirinkime pasirodė su Europos žemėlapiu – tik buvo skutimosi peiliuku išpjovęs Prancūziją iš rinkodaros žemėlapio.

Būtent toks nesupratingas elgesys mane paskatino manyti, jog jei Prancūzija būtų akcijos, aš jas parduočiau. Vis dėlto Prancūzija keičiasi ir galų gale, aš viliuosi, ji pasirodys perkamųjų sąraše. Nors kai kurie Prancūzijos vyriausybės pareigūnai bei intelektualai ir šneka daug kvailysčių apie ir prieš globalėjimo sistemą, Prancūzijos pramonininkai ir verslininkai dar įnirtingiau velkasi auksinius tramdomuosius marškinius. (Prancūzija netgi sumažino kodavimo kontrolę nuo to laiko, kai Barrettas 1998 m. lankėsi Paryžiuje. Kai kalba pakrypsta apie globalėjimą, prancūzai būna tarsi vairuotojas, duodantis ženklą, kad suks į kairę, o paskui pasukantis į dešinę. Jei tik jūs paskaitytumėte prancūzų žinovų mintis *Le Monde*, jūs pamanytumėte, kad Prancūzija niekad to nesupras; bet jei skaitote prancūzų verslo naujienas *Wall Street Journal Europe*, jūs suvoksite, kad privataus sektoriaus elitas tai supranta gana neblogai ir stumia Prancūziją į globalėjimo sistemą.

„Galingos jėgos sparčiai pakerta Prancūzijos vyriausybės tradicinę įtaką ekonomikai, – pranešė *Wall Street Journal Europe* (1999 m. lapkričio 19 d.). – Privatizuotos bendrovės nebeegzistuoja tam, kad tarnautų valstybei ir parūpintų darbus; jos tenkina reiklų tarptautinių investuotojų būrį, kurių pagrindinis rūpestis – pelnas. Tuo pat metu dėl didėjančio Europos Sąjungos spaudimo Prancūzijos valdžios atstovams vis sunkiau kontroliuoti... Kitaip nei praeityje, kai vyriausybės biurokratai tampė daugelį Prancūzijos ekonomikos virvelių, šiandien daugelį bendrovių susijungimų vykdo nepriklausomi bendrovių vadybininkai ir tvirtina po visą pasaulį išsibarstę investuotojai."

Prancūzijoje bus nuolatinė priešiška reakcija į tokį bendrovių prisiderinimą prie globalėjimo sistemos, bet galiausiai reakcionie-

riai pralaimės. Tačiau nebus apsieita be smarkios kovos. Mano draugė 1999 m. vasarą nuvyko į Paryžių ir jai Paryžiaus centriniame pašte reikėjo pasinaudoti viešosiomis interneto paslaugomis – išsiųsti el. pašto žinutę. Ji atvyko maždaug pietų metu ir rado interneto kambarį uždarytą. Už jį buvo atsakingas prancūzų biurokratas, kuris kiekvieną dieną išeidamas pietauti užrakindavo duris ir užkabindavo ženklą, jog jis išėjęs pietauti. Taigi tai, kad Paryžiaus paštas visuomenei siūlo interneto paslaugas – gera naujiena. Tačiau bloga naujiena ta, kad tam skirtas kambarys vis dar veikia pagal dviejų šimtų metų senumo prancūzų darbo valandas ir per pietus uždaromas dviem valandoms, lyg jis būtų mėsinė.

Kita didelė šalis mano laikinajame pardavimų sąraše – Rusija, kuri vis dar neįdiegė operacinių sistemų ir programinės įrangos ir nepasirinko klestėjimo. Vaizdžiausiai tai atsiskleidė 1999 m. spalį, kai Rusijos aukščiausio rango vertybinių popierių rinkos priežiūros pareigūnas atsistatydino pareiškęs, kad Boriso Jelcino vyriausybė tiesiog nesistengia priversti vykdyti įstatymus, kurie apsaugotų Rusijos akcininkus. Įsivaizduokite, jog paėmęs Amerikos laikraštį aptikote, kad Vertybinių popierių ir biržos komisijos vadovas Arthuras Levittas atsistatydino pareiškęs, jog Niujorko vertybinių popierių birža ir Amerikos komercinių bylų teismai yra tiek korumpuoti, kad geriau jums keliauti į Las Vegą ir statyti savo pinigus ant raudonų ar juodų langelių, užuot investavus rinkoje.

„Reikia, kad Rusiją valdytų visiškai kitokie žmonės", – pastebėjo Billas Lewisas, vadovaujantis *McKinsey* konsultacinės firmos Globalėjimo institutui, kuris 1999 m. rudenį atliko didžiulį Rusijos ekonomikos tyrimą. – Daugelis žmonių kaip ženklą, jog Rusija eina teisinga kryptimi, nurodydavo, kad joje nuolat vyksta laisvi rinkimai. Tačiau svarbiausias klausimas – ar Rusijoje yra už ką balsuoti? Ar yra politikų, suprantančių, ko šiandien reikia Rusijai, ir pasiruošusių tai įgyvendinti? Atsakymas – ne. Rusijai labiausiai reikia savo Roosevelto. Jiems reikia gudraus, sąžiningo, su-

pratingo politiko, galinčio sutelkti aplink save tinkamus technokratus ir vadovauti demokratėjimo procesui, įgyvendinant socialinę politiką ir ribotą, bet vykdomą reguliavimą, kurie yra būtinas augimo pagrindas."

Aš vis dar viliuosi, kad Rusijoje, kaip Prancūzijoje, pamažu auga nauja karta, kuri supranta globalėjimo sistemą ir pareikalaus priemonių bei vadovavimo, kurie jai atneštų sėkmę. 1999 m. lapkritį lankiausi USAID surengtame seminare konkurencijos klausimais, kuris vyko Kolombe, Šri Lankoje. Klausytojai buvo Šri Lankos, Indijos, Pakistano, Bangladešo ir Nepalo verslo vadovai bei ekonomistai. Vienas iš pagrindinių kalbėtojų buvo Kosta Rikos eksprezidentas Jose Maria Figueresas, valandai užbūręs klausytojus pasakojimu, kaip Kosta Rika įtikino *Intel* įsteigti šalyje gamyklą ir sėkmingai prisitaikė prie Informacijos revoliucijos. Pietų Azijos auditorija pagarbiai klausėsi, o atėjus laikui klausti, vienas po kito stojosi ir klausė: „Ar jūs kandidatuotumėte į mūsų šalies prezidentus?"

Tai buvo įspūdingiausias reginys. Kelių skirtingų šalių žmonės stojosi ir prašė buvusį kitos šalies prezidentą kandidatuoti jų tėvynėse – ir visiškai nebuvo sutrikę. Tai rodo, jog mums žengiant į šią epochą, kurioje kiekvienas vis daugiau žino apie tai, kaip gyvena visi kiti – ypač trisdešimtmečiai ir keturiasdešimtmečiai, išsilavinusi karta, šiandien auganti daugelyje šalių – jie amžinai nesitaikstys su prastu politiniu vadovavimu. Keturiasdešimt šešerių metų Šri Lankos bankininkė, kartu su manimi lankiusis seminare, gana vykusiai išreiškė savo nepasitenkinimą: „Mes praradome dvidešimt penkerius metus, – sakė ji. – 1964 m. Lee Kwan Yew [Singapūro vadovas] atvyko į Šri Lanką ir pareiškė, kad Singapūras turėtų tapti kaip Šri Lanka. Mes buvome jam sektinas pavyzdys – raštingumu, sveikatos priežiūra ir švietimu. Bet dabar sektinas pavyzdys yra Singapūras, o [mūsų] likimas tas, kad mes jo taip ir nepavijome. Taigi žmonės, klausydamiesi Figuereso, klausė: „Kodėl mes neturime tokių vadovų?", „Iš kur jis atsirado?",

„Kaip jam pavyko?", „Ar žmonės gauna tokius vadovus, kokių nusipelno?" Mums reikia išvaryti visus tuos korumpuotus ir nemokšas vadovus, bet mes niekada to nepadarysime. Daug kam turėjo nusiristi galvos, bet nenusirito. Nenuostabu, – pridūrė ji, – kad tiek daug žmonių [po Figuereso kalbos] sakė: „Jei mes savo šalyje neturime tokios kompetencijos, kodėl mums jos nenusisamdžius?" Vienas iš stambiųjų Šri Lankos verslininkų sakė: „Aš netgi sutikčiau pats mokėti jam atlyginimą". Protų čia netrūksta. Pažiūrėkite, kiek bendrovių [Silicio slėnyje] įsteigė šrilankiečiai ar indai, bet mes neturime tokių vadovų, kokių reikia mūsų laivui valdyti".

Ar jūsų šalis arba bendrovė pasiruošusi nušauti savo sužeistuosius ir rūpintis išlikusiais gyvaisiais?

Pasaulyje be sienų jūsų bendrovei arba šaliai reikia turėti kultūrą, skatinančią naikinti pripažintas įmones, net jeigu jos vis dar atrodytų dirbančios gerai – kitaip jas sunaikins kas nors kitas. *Compaq* buvo įsteigta kaip tik dėl to, kad IBM nenorėjo naikinti vienos iš savo kompiuterinių naujovių, IBM AT, pagrįstos 286 lustu, ir šokti į priekį su spartesniu asmeniniu kompiuteriu, pagrįstu 386 lustu, kai tik jis atsirado. Taigi *Compaq* pasiskubino ir sukūrė asmeninį kompiuterį su 386 lustu, suduodama stiprų smūgį IBM.

Kaip savo knygoje *Kaip sukaupti turtą* nurodo Masačusetso technologijos instituto ekonomistas Lesteris C. Thurow, senosios didelės firmos supranta, dažnai netgi išranda, naujas pasaulį keičiančias technologijas, bet jos susiduria su struktūrinėmis problemomis, kurių beveik neįmanoma išspręsti. „Kai atsiranda naujos reikšmingos technologijos, tokios firmos privalo sunaikinti seną, kad sukurtų naują. Pavyzdžiui, keturios iš penkių vakuuminių vamzdelių gamintojų niekada sėkmingai negamino tranzistorių po to, kai atsirado tranzistoriai, pakeitę vakuuminius vamzdelius, o penk-

toji šiandien jau iškritusi iš žaidimo, – pastebi Thurow. – Kai silicio lustai leido asmeniniam kompiuteriui pakeisti didelį kompiuterį ir įsigalėti kompiuterių rinkoje, senasis pramonės lyderis IBM nuvirto nuo sosto."

Business Week (1999 m. gruodžio 13 d.) rašė apie Edwardą Zanderį, *Sun Microsystems* atsakingą prezidentą. Man krito į akį viena straipsnio pastraipa. Joje buvo rašoma: „Matęs, kaip ankstesnieji darbdaviai *Data General* ir *Apollo Computer* buvo sutriuškinti pačioje jų šlovės viršūnėje, Zanderis antrąkart per penkerius metus pradeda pertvarkyti *Sun*. Jis mėgina sukurti naujovišką bendrovę, turinčią mažiau prekiauti autonominiais kompiuteriais, o daugiau kurti tinklo svetaines, bendrovių tinklus ir puikiai veikiančius kišeninius daikčiukus... „Mes ir vėl pasiryžę sugriauti bendrovę, – sako jis. – Noriu, kad *Sun* būtų interneto amžiaus IBM".

Besiblaškantieji galiausiai atsikvoši – nes IBM irgi norėjo būti interneto amžiaus IBM, pramonės šakos lydere. Įdomus dalykas, kad šįsyk IBM keičiasi. IBM ne tik pavirto į daugiau internetu pagrįstą bendrovę, bet ir savo verslą pavertė visas paslaugas teikiančia interneto klinika, kur bet kuri didelė ar maža bendrovė gali apsilankyti ir įsigyti technologijų, palaikymo paslaugų ir patarimų, kaip tapti el. bendrove ar užsiimti el. verslu. Kitaip tariant, IBM iš pramonės šakos lyderės virto bendrove – Sovietų Sąjungos atitikmeniu, ir vėl tapo viena iš lyderių – iš pradžių atradusi save, paskui nenorėdama iš naujo savęs atrasti, o paskui – iš esmės naujai save atrasdama. Iki 2000 m. IBM buvo viena iš pirmaujančių interneto daktarų ir el. verslo sprendimų teikėjų, metusių iššūkį *Sun*, *Compaq* ir visiems kitiems, kurie devintajame dešimtmetyje ir dešimtojo pradžioje atrodė aplenkę IBM.

Kad šalys klestėtų, joms reikia tokios pačios kultūros, skatinančios iš naujo save atrasti. Kaip vėlgi pastebi Thurow, „visuomenės, kurios nėra pasirengusios atsisveikinti su praeitimi, nenori leisti, kad atsirastų verslininkai. Europa yra geras verslo svarbos pavyz-

dys. Europa sutaupo ir investuoja daugiau, nei Jungtinės Valstijos, jos gyventojai labiau išsilavinę, ji kaip ir Jungtinės Valstijos supranta mokslo reikšmę. Tačiau ji nesukūrė jokių naujų dvidešimt pirmojo amžiaus intelektinių pramonės šakų. Praėjusiais metais (1998) paskutiniosios vietinės kompiuterių gamintojos *Siemens Nixdorf* gamybos padalinys buvo parduotas Taivano *Acer*. Kaip dvidešimt pirmajame amžiuje regionas gali būti lyderiu ir visiškai nedalyvauti kompiuterių versle? Nėra Europos įmonininkų, kurie turėtų būti. Sociologija beveik visada būna aukščiau technologijos. Sumanymai dažnai lieka neįgyvendinti, nes žmonės nenori jų įgyvendinti. Tai, kas įmanoma, ne visada atsitinka".

Kad atsirastų revoliucingi gaminiai, reikia visuomenės, kuri pritaria kūrybingam griovimui ar bent jau jį pakenčia. Tai ypač svarbu pasaulyje be sienų, kuriame daug sunkiau apginti sena nuo nauja. Šalis turėtų nerimauti dėl darbų netekimo, o ne dėl firmų netekimo. Tai gali pasirodyti prieštaringa, tačiau taip nėra. Jeigu nerimaujate dėl firmų netekimo, baigsis tuo, kad prarasite kur kas daugiau darbų. Jūs turite parūpinti apsaugos priemonių darbus prarandantiems žmonėms, bet ne firmoms, prarandančioms savo pranašumą.

Neatsitiktinai Taivanas kur kas sėkmingiau nei jo kaimynai išgyveno po dešimtojo dešimtmečio pabaigos Azijos ekonominės krizės. Chi Schive, Taivano ekonominio planavimo ir plėtros tarybos vicepirmininkas, įtikinėja, kad pagrindinė to priežastis buvo Taivano vyriausybės pasiryžimas toleruoti kūrybingo griovimo kultūrą. Iš dalies tai buvo istorinis atsitiktinumas. Kai 1948 metais Kinijos pilietinio karo metu į Taivaną iš žemyninės šalies dalies atsikraustė nacionalistai, jie paėmė į savo rankas valdžios vairą, bet nelabai domėjosi verslu. Dėl tos priežasties, kad neketino Taivane pasilikti ilgam. Jie manė, jog grįš į žemyninę šalies dalį. Taigi iš pradžių Taivano vyriausybės požiūris buvo kur kas labiau pagrįstas nesikišimu į verslą, negu kitose Pietryčių Azijos šalyse. Užuot

kūrusi milžiniškus konglomeratus, kaip Korėjoje arba Japonijoje, Taivano vyriausybė apskritai nesikišo į verslo pasaulį. Dėl to atsirado daugybė smulkių ir vidutinio dydžio įmonių, kurias dažnai įsteigdavo viena šeima, dirbanti savo namuose. Šios įmonės galėjo išlikti tik būdamos labai lanksčios ir labai veiksmingos, pasirengusios bematant peršokti iš verslo į verslą ir iš rinkos į rinką.

Kadangi Taivano vyriausybė devintajame dešimtmetyje atvėrė savo ekonomiką ir nemėgino apsaugoti šių smulkiųjų įmonių, jos nuolatos susidurdavo su konkurencingiausiomis pasaulyje rinkomis bei technologijomis, todėl jos be paliovos spartino automatizavimą, gerino savo gaminių kokybę, pereidavo prie didesnės pridėtinės vertės prekių ir perkeldavo gamybą į užsienį, nors dėl to namuose kuriam laikui būdavo prarandama darbų. Tie, kurie nesuspėdavo, būdavo paliekami pakely arba jie būdavo praryjami geresnių firmų. Iš tiesų Taivano ekonomikos reikalų ministerija išdidžiai pateikia statistiką, pavadintą „Taivano bendrovių gimimai ir mirtys 1986–1998 m.", rodančią naujų susikuriančių ir senų žūstančių bendrovių pastovią pusiausvyrą netgi Azijos ekonominio nuosmukio metu.

Vis dėlto negana būti pasiruošusiam nušauti savo sužeistuosius ir leisti rinkoje veikti Darwino dėsniams. Sėkmingos šalys, pastebi Schive, yra ir tos, kurios pasižymi rizikos kapitalo mąstysena ir bendruomene, padedančia atpažinti nugalėtojus bei juos puoselėti, kad jie galėtų savo naujoves paversti pelno šaltiniu. Lošimo kultūra, tokia kaip Taivano, iš tiesų padeda, nes kai novatorius išlenda iš savo dirbtuvės su nauju sumanymu, jam paprastai pasirodo sunku tą sumanymą išplėtoti dėl su juo susijusios didelės rizikos. Taivano rizikos kapitalo pramonė atsirado devintojo dešimtmečio pradžioje ir visais atžvilgiais buvo visapusiškai sėkminga, pagimdžiusi šimtus pelningų firmų. Dabar kai kurios Silicio slėnyje sėkmingiausiai dirbančios bendrovės, tokios kaip *Cisco* ir *Intel*, iš pradžių buvo sukurtos lošiančių rizikos kapitalistų.

Kaip jūsų šaliai arba bendrovei sekasi susidraugauti?

Iš pasaulio, kuriame visi nori veikti pavieniui – kur sektinas vadovaujančio darbuotojo pavyzdys yra visiškas individualistas, o sektinas bendrovės pavyzdys – vertikaliai sujungta bendrovė – mes perėjome prie pasaulio, kur jūs negalite išgyventi, jei neturite daugybės sąjungininkų, kur sektinas vadovaujančio darbuotojo pavyzdys yra čerčiliškų sąjungų sudarytojas, o sektinas bendrovės pavyzdys – horizontaliai susieta bendrovė.

Globalioje ekonomikoje tam tikrose pramonės šakose jūs negalite išgyventi, jei nepajėgiate globaliai konkuruoti – o to be sąjungų jūs nepadarysite. Lengva suprasti kodėl. Kai kuriose pramonės šakose, tokiose kaip puslaidininkiai, aerokosmonautika, telekomunikacijos ir farmacija, – pastebi Whartono mokyklos globalėjimo specialistas Stephenas J. Kobrinas, – „technologijų mastas išaugo tiek, kad net pramonės lyderiams vieniems gali pritrūkti išteklių konkurencingiems tyrinėjimams organizuoti, turint omeny su jais susijusias milžiniškas išlaidas, netikrumą dėl rezultatų ir, kas taip pat svarbu, gaminių gyvavimo trukmę". Be to, tam tikriems sudėtingiems gaminiams sukurti šiandieniniame pasaulyje reikalingų mokslinių ir techninių žinių didžiajai daliai vis labiau reikia, kad kelios firmos sujungtų savo išteklius. Be to, šios firmos gali atgauti savo milžiniškas investicijas į tyrinėjimus vieninteliu būdu – parduodamos ne tik savo nacionalinėms rinkoms, kurios yra per mažos, bet visam plačiajam pasauliui – o tam irgi reikia sąjungininkų. „Šis padidėjęs poreikis sudaryti sąjungas, – daro išvadą Kobrinas, – yra vienas iš šios globalėjimo epochos požymių, naujas ne tik mastu, bet ir pobūdžiu. Tai vienas iš požymių, nepastebimai sujungiantis pasaulį ir skatinantis didesnį globalėjimą ne visada matomais būdais."

Sąjungos nėra bendrovių susijungimai. Jos reiškia, kad dvi bendrovės išsaugo skirtingas tapatybes, bet sutinka labai artimai

bendradarbiauti. Jos dabar susidaro visame pasaulyje lig šiol neregėtu greičiu. Viena iš vietų, kur sąjungos aiškiausiai matomos plika akimi – oro linijos. Pažvelkite į *Star Alliance* reklamas – tai šešių oro linijų bendrovių sąjunga, užsakanti vietas viena kitos skrydžiams, dalijantis išankstinio užsakymo kodais, ir pripažįstanti viena kitos dažnai skraidančių keleivių programas. Tai leidžia bendradarbiauti sąjungai priklausančioms oro linijų bendrovėms ir pasiūlyti savo klientams visas kelionių paslaugas bet kurioje pasaulio vietoje. Jos žino, kad šiandieniniame pasaulyje turi siūlyti tokias paslaugas, bet tai jos gali padaryti tik susijungdamos, nes nė viena iš jų pasaulio galbūt negalėtų aprėpti. Jų reklamoje vaizduojamas ištįsęs lėktuvas, kurio priekinė dalis priklauso *United*, kabina – *Air Canada*, vidurinioji dalis – SAS, *Varig* ir *Thai Airways*, o uodega – *Lufthansa*; užrašas šalia aiškina: „*Star Alliance*: oro linijų tinklas žemei". O kas dabar jų konkurentas? Be abejo, kita oro linijų bendrovių sąjunga. Ji vadinasi *One World*, o jos reklamose giriamasi: „Dabar jūs galite tikėtis septynių geriausių oro linijų pripažinimo. Dar daugiau poilsio kambarių. Sklandesni persėdimai. Galimybė uždirbti ir pasinaudoti dažnai skraidančių keleivių kilometrais į dar daugiau vietų".

Turėti vadovaujantį darbuotoją, žinantį, kaip sudaryti sąjungas ir jomis naudotis – kurti pasitikėjimą ir skaidrumą su kitomis bendrovėmis – tai vertingas dalykas, norint išlikti globalėjimo sistemoje. Tai gali būti labai sudėtinga. *Compaq*, sudarydama strateginę partnerystę su *Intel* gaminti savo lustams ir su *Microsoft* – parūpinti „Windows" operacines sistemas ir programinę įrangą, įstengė tučtuojau į kiekvieną kompiuterį įtaisyti naujausius tiek puslaidininkių, tiek operacinių sistemų technologinius pasiekimus ir išlikti pati moderniausia. 1997 m. *Compaq* metinėje ataskaitoje teigiama, jog „klientai vis labiau pripažįsta, kad geriausiai sekasi skaičiuoti su gaminiais tų bendrovių, kurioms labiausiai sekasi partneriauti". *Forbes* kartą citavo vadybos konsultantą, taip

apibūdinusį *Intel* Andy Grove'o ir *Compaq* Eckhardo Pfeifferio santykius: „Iš Andy burnos į Eckhardo ausį. Kažkas panašaus į santuoką".

Su šalimis yra taip pat, kaip su bendrovėmis. Ekonominio saugumo požiūriu Amerikai visada reikėjo sąjungininkų tarptautinės ekonomikos srityje. Mes niekada nebuvome atsitvėrę. Dabar mums tiesiog reikia daugiau ir įvairesnių sąjungininkų. „Negaliu įsivaizduoti, kad prieš dvidešimt ar dvidešimt penkerius metus mano pirmtakai būtų nerimavę dėl ekonominės krizės Tailande ar Indonezijoje, ar netgi Korėjoje, – sakė man buvęs JAV valstybės iždo sekretorius Robertas Rubinas. – Dėl Anglijos nerimavome. Dėl Japonijos nerimavome. Bet ne dėl Tailando. Bet šiandien kur kas daugiau šalių priklauso tam, kas praktiniais sumetimais laikoma globalia ekonomika. Jų rezultatai gali paveikti mūsų šalį, ir man reikia daug laiko bei energijos tokiems padariniams įveikti."

Nacionalinio saugumo srityje taip pat esama panašaus poreikio pasirūpinti daugiau partnerių ir sąjungininkų. Visų pirma, kai nebėra visur vyraujančio šaltojo karo nei visur gresiančio priešo, niekieno visuomenė nenori brangiai mokėti – krauju ar valstybės pinigais – kad įveiktų mažesnes pavojingas valstybes, net jeigu jos būtų nepaprastai pavojingos. Net pasirodžius Saddamui Huseinui, keliančiam grėsmę naftos gabenimui ir mojuojančiam masinio naikinimo ginklais, Busho administracijai prireikė šešių mėnesių surinkti partnerių koalicijai – ne tik kariauti su Saddamu, bet – kas svarbiau – už tai sumokėti. Aš rašiau apie valstybės sekretorių Bakerį, kai jis išvyko rinkti lėšų pirmajam Persijos įlankos karui. Visi lėktuve buvę žurnalistai susimetė ir nupirko jam alavinį puodelį.

Tačiau be to, kad reikia daugiau sąjungininkų norint duoti atkirtį pavojingoms valstybėms, esama daugybės tarptautinių klausimų, kurie dabar pasaulyje be sienų kelia didesnę grėsmę, negu kada nors. Kai nėra galinčių jus apginti sienų, vienintelis būdas

apsiginti nuo vidinių ar išorinių grėsmių – pagerinti jūsų pačių valdymo ir priežiūros kokybę bei tam reikalui sudaryti sąjungas su kitais – ar tai būtų kova su teroristais, mafija, ginklų platintojais, ar El Niño.

Dešimtojo dešimtmečio pabaigoje Jungtinės Valstijos stengėsi, kad silpna Rusijos vyriausybė apribotų *privačių* Rusijos bendrovių vykdomą branduolinių ir raketinių technologijų pardavimą Iranui. Šaltojo karo sienų pasaulyje Jungtinėms Valstijoms niekada nereikėjo nerimauti dėl privačių Rusijos firmų veiklos. Tokio dalyko nebuvo. Buvo tik oficialus Rusijos ginklų pardavinėjimas, kuriam sutrukdyti galėjo oficialūs Amerikos ginklų perdavimai ar kitos tarpvalstybinės priemonės.

Bet dabar taip nebėra. Rusijos ginklų gamintojai dabar vis labiau veikia savarankiškai, viskam pasiryžę dėl grynųjų pinigų. Jungtinės Valstijos pačios negali įvesti transporto apribojimų privačioms Rusijos bendrovėms. Todėl Amerikai tenka paslapčia atsitverti sienomis nuo tokio eksporto, pasinaudojant savo įtaka sudaryti koaliciją ir pamėginti įtraukti į ją kitus iš viešojo ir privataus sektoriaus. Rusijos ginklų perdavimo Iranui atveju Clintono administracija įvedė ekonomines sankcijas Rusijos universitetams ir dviem technikos institutams, o paskui stengėsi (ne visada sėkmingai), kad tą padarytų ir europiečiai, nes šių Rusijos mokyklų specialistai buvo įtariami bendradarbiavimu su Iranu, o Rusijos vyriausybė nieko nedarė arba negalėjo padaryti. Šaltojo karo metais Amerika viena galėjo sustabdyti tokius Rusijos perdavimus. Dabar ji gali juos sustabdyti tik veikdama kaip orkestro dirigentas.

Štai kodėl globalėjimo sistemoje didžiausias iššūkis Amerikos vadovybei – atrinkti, kurias problemas ji vis dar gali spręsti viena, klasikinio tarpvalstybinio karinio atgrasymo būdu, o kurias ji šiandien gali spręsti tik su partneriais. Kai kurie Amerikos politikai yra vienašališki ir mano, kad visus klausimus mes turime spręsti vieni; kiti mano, kad visus klausimus mes turime spręsti su savo są-

jungininkais ir tais, kuriuos norime matyti savo taikytojais. Teisingas būtų abiejų požiūrių derinys. Jei Amerika kai kurių dalykų nepasirengusi daryti viena, niekas ja neseks. Bet jei atrodys, kad ji viską nori daryti viena, taip pat niekas ja neseks.

Monsanto pirmininkas Robertas Shapiro, kurio bendrovė vadovavo daugybei globalių strateginių sąjungų su ūkininkais, sėklų platintojais ir maisto pirkėjais, kad iš savo gaminių gautų daugiausia vertės, sykį man pasakojo, kaip tai būna sudėtinga. Tarpais jis šnekėjo it Jungtinių Valstijų prezidentas, mėginantis perprasti, kaip Amerika turėtų teikti finansinę paramą Meksikai ar kokią koaliciją – o gal išvis jokios – pasitelkti susidūrus su Iraku ir norint jį sulaikyti. Shapiro sakė: „Šis naujasis sąjungų pasaulis yra *terra incognita*. Kiekvienas galvoje turi pavyzdį, bet niekas nežino, kaip jis veikia: kaip suderinti bendrus interesus su savaisiais, trumpalaikius laimėjimus su ilgalaikiais? Kurie dalykai jums bendri ir kur jūs iš tiesų norite išsaugoti atskiras tapatybes? Mes žinome, kaip susijungia bendrovės, bet lygiųjų sąjungos – visai kas kita. Aš turiu pasitikėti jūsų gebėjimais kaip svarbia savo gyvenimo dalimi. Tikrasis sunkumas tas, kad tai nebus vienintelė jūsų sąjunga. Jeigu jūs konkuruojate globaliai, jų bus daugybė vienu metu. O kai paskui jums ir man tenka daryti abipuses nuolaidas, jums ir Fredui bei Fredui ir man? Išties sudėtinga".

Ar geras jūsų šalies arba bendrovės prekių ženklas?

Šiandieniniame globalėjančiame pasaulyje tiek galingai globaliai bendrovei, tiek galingai šaliai reikia „stiprių" prekių ženklų, galinčių pritraukti ir išlaikyti vartotojus ir investuotojus. Kas yra prekyženklis? Konsultacinės firmos *McKinsey* komanda 1997 m. jį puikiai apibūdino savo bendrovės žurnale: „Pavadinimas tampa prekės ženklu, – rašė *McKinsey* komanda, – kai vartotojai jį sieja su tam tikra apčiuopiama arba neapčiuopiama nauda", kurią jiems

suteikia tas gaminys ar paslauga. „Šiam ryšiui stiprėjant, didėja vartotojų ištikimybė ir pasiryžimas mokėti didesnę kainą... Kad bendrovė iš prekyženklio gautų dividendų, jai reikia dviejų dalykų: pirma, rinkoje išskirti savo gaminį iš kitų; antra, susieti tai, ką ji sako apie savo prekyženklį reklamoje ir rinkodaroje, su tuo, ką ji iš tikrųjų teikia. Paskui susidaro ryšys tarp prekyženklio ir kliento... Stiprėjant pozicijoms, stiprėja ir prekyženklis."

Kitaip tariant, bendrovė, norėdama sukurti stiprų prekyženklį, turi parodyti, kuo jos gaminys stiprus ir kuo jis skiriasi nuo kitų. Nūdienėje globalėjimo sistemoje prekyženkliai kur kas svarbesni todėl, kad pasaulyje be sienų ar tarpininkų klientai ir gamintojai dabar kur kas dažniau susiduria akis į akį. Kai žmonės tiesiogiai internetu gali pirkti ką tik panorėję – užuot ėję į *Saks*, *Sears* arba *Circuit City*, kur parduotuvė ir pardavėjas jiems tarpininkauja ir padeda išsirinkti – labai svarbu turėti prekyženklį, kuriuo klientai pasitiki.

Compaq dešimtojo dešimtmečio viduryje susidūrė su rimta prekės ženklo problema, kai kompiuterių sudedamųjų dalių ir sąjungos partneriai – *Intel* ir *Microsoft* – paliko ją iš esmės be prekyženklio. Vartotojams beveik neberūpėjo kompiuterio dėžė – ar ji vadinosi *Dell*, *Gateway*, HP, IBM, ar *Compaq*. Jiems terūpėjo, ar viduje yra *Intel* lustai, ar veikia „Windows" operacinės sistemos ir programinė įranga. Nenuostabu, kad *Compaq* vadovai ėmė niurnėti: „Mums nusibodo būti Andy Grove'o platintojais."

Viena iš priežasčių, kodėl *Intel* ir *Microsoft* paliko *Compaq* be prekyženklio – tai, kad ji labai ribotai save įsivaizdavo, ir tai atsispindėjo jos reklamose. *Compaq* įsivaizdavo save kaip tik į gaminius nukreiptą bendrovę, kompiuterių gamintoją ir pardavėją. Ji gamino gerus kompiuterius, o jos reklamos nedaug skyrėsi nuo stalinių kompiuterių, nešiojamųjų kompiuterių ir serverių reklamų. 1998 m. birželį, kai tik *Compaq* įsigijo *Digital Equipment Corporation*, ji pradėjo naują pasaulinę prekyženklio atnaujinimo kam-

paniją. Strategija buvo skirta tikram ryšiui tarp *Compaq* ir jos klientų užmegzti, pradedant smulkiausiu stalinio kompiuterio pirkėju, baigiant didžiausia bendrove ar vyriausybe. *Compaq* tai darė trim būdais. Pirmiausia – keisdama savo gaminių pristatymą. *Compaq* visada savo kompiuterius pardavinėjo mažmeninės prekybos taškuose ir per kitus trečiosios šalies perpardavinėtojus. Dėl to su daugeliu savo klientų neturėjo tiesioginio ryšio. Dabar ji perėjo prie mišrios platinimo strategijos, leidusios *Compaq* prekiauti telefonu ir internetu, kaip darė *Dell*, kad sukurtų savą tiesioginę partnerystę su klientais. Antra, ji sustiprino savo klientų techninio aptarnavimo skyrių – kad kiekvienas, turintis *Compaq* kompiuterį, galėtų bet kada iš bet kur paskambinti bet kokiu klausimu, – ar tai būtų susiję su kompiuteriu, programine įranga, ar *New York Times* sekmadienio kryžiažodžiu, – o *Compaq* atstovas jiems padėtų į jį atsakyti. Galiausiai *Compaq* pertvarkė savo reklamos kampaniją, kad paremtų šį naują požiūrį, spausdindama reklaminius skelbimus, labiau žadinusius partnerystės jausmą, o ne demonstravusius gaminį. *Compaq* nusipirko dvylika puslapių *The Wall Street Journal* savo naujam prekyženkliui parodyti, ir tuose puslapiuose nebuvo nė vieno kompiuterio paveikslėlio. Vietoj jų buvo tokie paveikslėliai, kaip kad paskutiniajame puslapyje, kur buvo vaizduojami du susikibę už rankų vaikai, einantys per mišką, o virš jų – užrašas: „*Compaq*. Geresni atsakymai".

Šalys dabar susiduria su tuo pačiu išbandymu *vis-à-vis* su savo klientais globalioje rinkoje – elektroninės kaimenės nariais. Šalys taikydavo prekyženklį vien turizmui. Tačiau to nebepakanka. Mums pereinant prie pasaulio, kur visi turi tą pačią techninę įrangą ir visi priversti turėti tą pačią programinę įrangą, šalies prekyženklis ir unikalus ryšys, kurį ji gali užmegzti su savo užsienio investuotojais, darosi dar svarbesni. Įsivaizduokite Europą po to, kai bus įgyvendinta Europos pinigų sąjunga. Kodėl jūs savo gamyklą statytumėte veikiau Italijoje, o ne Škotijoje? Tai gali nulemti

oras ar maistas arba tai, kad Italijos prekyženklis labiau asocijuojasi su pramogom, mada ir picomis.

Mano kolega Warrenas Hoge'as, *New York Times* Londono biuro vadovas, užfiksavo Britanijos pastangas atsinaujinti su „Naujosios Britanijos" prekės ženklu. Atnaujinusioje prekyženklį Britanijoje, rašė Hoge'as 1997 m. lapkričio 12 d., „nebėra vaizdų su kaimo kriketu, arbata ir sklindžiais, baronų pilimis, Londono Tauerio sargybiniais, jerubių medžioklėmis viržynuose, ceremoningais švenčių dalyviais su perukais ir glaudinėmis, šaltu gintariniu alumi ir pergalingai plevėsuojančia Jungtinės Karalystės vėliava. Yra vaizdai su pulsuojančiomis komunikacijomis, globaliais verslo sandoriais, informacinėmis technologijomis, rizikuojančiais verslininkais, įžūlia architektūra, akiplėšiška reklama, drąsia mada, britpopo muzika, naktiniais klubais – trumpai tariant, viskas, kas jaunatviška, kūrybinga ir „modernu" – tą žodį dažniausiai taria šios atnaujintos šalies vadovai... Naujoji leiboristų vyriausybė pradeda stiliaus puolimą, kaip jai pasiūlė *Demos*, p. Blairui artimas socialinės politikos tyrimų centras, kuris praėjusį mėnesį rekomendavo, jog Britanijai metas „atnaujinti prekės ženklą" kaip „veikiau vienai iš pasaulio pirmeivių, o ne vienam iš jo muziejų". „Aš didžiuojuosi savo šalies praeitimi, bet nenoriu joje gyventi", – sakė Tony Blairas. Britanijos vyriausybės turizmo agentūra teisingai tai suprato, 1997 m. nusprendusi pakeisti šalies lozungą iš „Valdyk, Britanija!" į „Kieta Britanija..."

Šalis savo prekyženklį gali ir sutepti. Dešimtajame dešimtmetyje Malaizija sukūrė nuostabų prekyženklio įvaizdį – daugiatautės musulmoniškos valstybės, priimančios technologijų revoliuciją ir paverčiančios savo pavadinimą informacinių technologijų sinonimu, netgi pastatančios Informacinių technologijų superkoridorių – modernių technologijų pramonės parką arti Kvala Lumpūro. Bet kai 1997 m. vasarą žlugo Azijos valiutos, o ministras pirmininkas Mahathiras kartojo savo tiradą, kaltinančią žydus, George'ą

Sorosą ir savo pavaduotoją Anwarą Ibrahimą sąmokslu sužlugdyti Malaizijos ekonomiką, jis sutepė *Malaizijos, Inc.*, prekyženklį ir pakirto tarptautinį pasitikėjimą savo šalimi.

Šiuo metu kiekviena šalis turi rūpintis savo prekyženkliu, ir tai supranta netgi smulkūs vagišiai. *The Wall Street Journal* korespondentas Johnas Bussey parašė nuostabų straipsnį (1998 m. vasario 27 d.) apie tai, kas nutiko jam ir jo draugei, kai jie Meksike vieną vakarą įlipo į taksi ir iš tikrųjų buvo pagrobti taksi vairuotojo bei kažkokių jo bendrų. „Vyrukas, šeštadienio vakarą Meksike laikydamas ginklą man prie galvos, išsiaiškino, kad aš dirbu laikraštyje. Mes važinėjome taksi apie valandą, mano galva buvo prispausta prie taksi grindų, o jis – užsėdęs ant manęs. Bendrininkas buvo įsispraudęs pasostėje šalia jo, pusiau užsėdęs ant mano pietų viešnios ir ją prispaudęs.

„Tu dirbi Amerikos laikraštyje?" – vėl paklausė plėšikas su pistoletu.

„Taip, aš atvykau su reikalais iš JAV", – atsakiau aš, spėliodamas, ar tai gerai, ar blogai. Galbūt jis nemėgsta žurnalistų. Galbūt jis nekenčia *gringų*.

„Gerai, – pasakė jis, – nerašyk nieko apie tai, kas šiąnakt nutiko. Tai gali pakenkti mano šaliai."

„Pakenkti mano šaliai?" Jei aplinkybės būtų buvusios kiek kitokios, jei 45 kalibro vamzdis pastarąją valandą nebūtų buvęs per keletą centimetrų nuo mano galvos, jei plėšikai nebūtų ištuštinę mano piniginės, atėmę mano laikrodžio, o dabar nemėgintų įsilaužti į mano banko sąskaitą su mano bankomato kortele – na, galbūt tada man ši mintis būtų pasirodžiusi žavi. Šiek tiek tautinio pasididžiavimo, kažkas panašaus į patriotinį pasaulio taurės entuziazmą. Jo širdis priklauso Meksikai.

„Ne, nesijaudink, – nuo taksi grindų patikinau mūsų plėšiką. – Tai verslo laikraštis, akcijos ir obligacijos. Negalėčiau laikraštyje išspausdinti tokio straipsnio – dar vienas apiplėšimas Meksikoje." Jei Meksika būtų akcijos...

Kuo daugiau žmonių ims suvokti, kad jų šalis gali iš tikrųjų pasirinkti klestėjimą, jei tik vykdys tinkamą politiką, kuo daugiau žmonių pradės iki galo suprasti, kaip gyvena kiti žmonės, ypač klestinčios valstybės, jie ims klausinėti, kodėl jų politiniai vadovai nepasirinko klestėjimo. Šaltojo karo sistemoje daugybė šalių galėjo išsiversti būdamos ten, *kur* jos buvo, ir tuo, *kas* jos buvo. Šaltajame kare Egiptas buvo nepaprastai iškeltas dėl to, kad tai buvo pagrindinė Artimųjų Rytų valstybė tarp amerikiečių ir sovietų, o vėliau – tarp arabų šalių ir Izraelio. Be to, Egiptas dar turėjo ir didžią istoriją bei piramides. Prancūzijos svarba buvo iškelta dėl jos gebėjimo ir noro laviruoti tarp Jungtinių Valstijų ir Sovietų Sąjungos. Be to, ji dar turėjo garsią istoriją.

Globalėjimo sistemoje nebėra labai svarbu, *kur* jūs esate. Taip pat nebesvarbu, *kas* jūs *esate*. Nors šalys ir turėtų būti skatinamos išsaugoti savo kultūrą ir paveldą, tačiau negalima pasikliauti vien tuo. Dabar svarbu tai, *koks* jūs *esate*, o tai priklauso nuo to, ar jūsų pasirinkimai susiję su šioje sistemoje pasiekiamu klestėjimu. Derekas Sheareris man papasakojo pamokomą istoriją šia tema. Dešimtojo dešimtmečio viduryje, kai jis buvo JAV ambasadorius Suomijoje, jį lydėjo žmona, Ruth Goldway, devintajame dešimtmetyje buvusi Santa Monikos merė ir vadovavusi to miesto atgaivinimui. Kartą ambasadorius Sheareris su žmona iš Helsinkio vyko į didįjį Rusijos miestą Sankt Peterburgą susitikti su miesto vadovais ir tenykščiu JAV generaliniu konsulu. Sheareris sakė: „Taigi per mūsų generalinio konsulo surengtus pietus mes susitikome su Sankt Peterburgo mero pavaduotoju, vyriausiuoju miesto planuotoju bei kai kuriais kitais miesto pareigūnais. Šie miesto pareigūnai vis pasakojo apie tai, koks didis miestas yra Sankt Peterburgas ir kiek kultūrinių objektų jis gali pasiūlyti. Bet tą dieną mes atvykome iš oro uosto, o kelias į miestą buvo toks duobėtas, jog vos galėjai važiuoti. Tą dieną mes lankėmės Ermitaže, o man buvo liūdna matyti, koks jis apleistas – nė vienas meno kūrinys nebuvo tinkamai apšviestas. Jame nebuvo nei restorano, nei padorios suvenyrų krau-

tuvėlės. Vyravo netvarka. Gal jo istorija ir buvo didi, bet šiandien jis niekaip negalėtų varžytis su kitais miestais, turinčiais didžius muziejus. Tuo tarpu šie Rusijos miesto pareigūnai ginčijosi, kaip pervadinti gatves. [Sovietų Sąjungos laikais Sankt Peterburgas buvo Leningradas, ir visi gatvių pavadinimai buvo likę iš komunistinės epochos.] Taigi Ruth jiems ir sako: „Duosiu jums nedidelį patarimą. Užuot ginčijusis, kaip pervadinti gatves, kodėl gi jų nesutvarkius." Jie tarė: „Žinot, tai gera mintis".

12. Konfliktų prevencijos auksinių arkų teorija

Kiekvieną kartą, kai tik keliauju į užsienį, aš leidžiu sau pasimėgauti mėsainiu ir *McDonald's* keptų bulvių maišeliu. Esu valgęs *McDonald's* mėsainių ir bulvių tiek pasaulio šalių, kaip niekas kitas, ir galiu patvirtinti, kad *visų jų skonis iš tiesų toks pat*. Bet pastaraisiais metais visame pasaulyje užkandžiaudamas ketvirčio svaro mėsainiais ėmiau pastebėti šį tą įdomaus. Nežinau, kada tai suvokiau. Tai buvo it perkūnas iš giedro dangaus, tikriausiai trenkęs kažkur tarp *McDonald's* užkandinės, esančios Pekino Tiananmenio aikštėje, *McDonald's* užkandinės, esančios Kairo Tahriro aikštėje, ir *McDonald's* užkandinės, esančio Jeruzalės Siono aikštėje. Tai buvo štai kas:

Jokios dvi šalys, turinčios *McDonald's* užkandines, nekariavo tarpusavyje nuo tada, kai jose atsirado *McDonald's*.

Aš nejuokauju. Labai mįslinga. Pažvelkite į Artimuosius Rytus: Izraelyje yra košerinė *McDonald's* užkandinė, Saudo Arabijoje yra *McDonald's* užkandinė, penkiskart per dieną uždaroma musulmonų maldos metu, Egipte yra *McDonald's*, ir Libanas bei Jordanija tapo *McDonald's* šalimis. Nė viena iš tų šalių nuo auksinių arkų atėjimo nekariavo. Kur šiandien Artimuosiuose Rytuose didelė ka-

ro grėsmė? Tarp Izraelio ir Sirijos, Izraelio ir Irano bei tarp Izraelio ir Irako. Kuriose trijose Artimųjų Rytų šalyse nėra *McDonald's*? Sirijoje, Irane ir Irake.

Manoji mintis man pačiam pasirodė tokia įdomi, kad aš paskambinau į *McDonald's* būstinę Ouk Bruke, Ilinojaus valstijoje, ir ją jiems pranešiau. Jiems ta mintis pasirodė gana įdomi, tad jie pasiūlė man ją patikrinti pasitelkiant Mėsainių universiteto – vidinės *McDonald's* tyrimo ir mokymo įstaigos – vadovaujančius darbuotojus iš viso pasaulio. *McDonald's* žmonės mano pavyzdį pateikė visiems savo tarptautiniams specialistams ir patvirtino, kad jie taip pat neranda išimčių. Baiminausi, kad išimtis bus Folklendų karas, bet Argentinoje pirmieji *McDonald's* atsirado tik 1986 m., praėjus ketveriems metams po karo su Didžiąja Britanija. (Pilietiniai karai ir pasienio susirėmimai nesiskaito: Maskvoje, Salvadore ir Nikaragvoje *McDonald's* mėsainiais aprūpindavo abi pilietinių karų puses.)

Apsiginklavęs tokiais duomenimis, pasiūliau „konfliktų prevencijos auksinių arkų teoriją", teigiančią, jog šaliai pasiekus tokį ekonominio išsivystymo lygį, kai jos vidurinioji klasė yra pakankamai didelė, kad išlaikytų *McDonald's* tinklą, ji tampa *McDonald's* šalimi. *McDonald's* šalių žmonėms nebepatinka kariauti, jie verčiau stovi eilėje prie mėsainių.

Kiti panašius pastebėjimus padarė ankstesniais ilgais taikos ir prekybos laikotarpiais – pasitelkdami truputį įprastesnes metaforas. Prancūzų filosofas Montesquieu aštuonioliktajame amžiuje rašė, kad tarptautinė prekyba sukūrė tarptautinę „Didžiąją respubliką", jungiančią visus pirklius ir prekiaujančias valstybes be jokių sienų, kuri tikrai sukurs taikingesnį pasaulį. Knygoje *Įstatymų dvasia* jis rašė, kad „dvi tarpusavyje prekiaujančios tautos pasidaro viena nuo kitos priklausomos; nes jei viena domisi pirkimu, kita domisi pardavimu; taigi jų sąjunga yra pagrįsta abipuse būtinybe". Skyriuje „Kaip prekyba išsiveržė iš Europos barbariškumo"

Montesquieu įrodinėjo savąją dvigubo mėsainio teoriją: „Žmonių laimė, kad nors jų aistros skatina jų ydingumą, vis dėlto jiems naudinga būti žmoniškiems ir doriems".

Globalėjimo epochoje prieš Pirmąjį pasaulinį karą britų rašytojas Normanas Angellas 1910 m. savo knygoje *Didžioji iliuzija* pastebėjo, kad pagrindinės Vakarų pramoninės valstybės – Amerika, Britanija, Vokietija ir Prancūzija – praranda kariavimo pomėgį: „Kaip gali šiuolaikinis gyvenimas – su jo visa nustelbiančia pramoninės veiklos dalimi ir be galo maža karine dalimi – su karu susijusius instinktus skatinti lygiai taip pat, kaip ir taikos išugdytuosius?" Angellas įrodinėjo, kad dėl visų laisvosios prekybos ir komercinių ryšių, jo dienomis siejusių didžiąsias Europos valstybes, joms kariauti būtų beprotybė, nes karas sunaikintų ir nugalėtoją, ir pralaimėjusį.

Montesquieu ir Angellas iš tikrųjų buvo teisūs. Ekonominė integracija didino karo kainą tiek nugalėtojui, tiek nugalėtajam, ir bet kuri valstybė, kuri to nepaisytų, būtų priblokšta. Tačiau jų viltis, kad ši tiesa padarys galą geopolitikai, buvo apgaulinga. Galima sakyti, kad Montesquieu ir Angellas pamiršo savo Tukididą. Tukididas Peloponeso karo istorijoje rašė, kad valstybes kariauti pastūmėja viena iš trijų priežasčių – „garbė, baimė ir nauda" – o globalėjimas, nors ir padidina karo dėl garbės, baimės ar naudos išlaidas, nė vieno iš šių instinktų neišgyvendina ir negali išgyvendinti – tol, kol pasaulį sudaro žmonės, o ne mašinos, ir tol, kol vis dar svarbūs alyvmedžiai. Kova dėl valdžios, materialinės ir strateginės naudos vaikymasis ir nepaliaujamas emocinis traukimas prie savo alyvmedžio tęsiasi net ir lustų, palydovinių telefonų ir interneto pasaulyje. Knyga ne veltui pavadinta *„Lexus" ir alyvmedis*. Nepaisant globalėjimo, žmonės vis dar prisirišę prie savo kultūros, savo kalbos ir vietos, vadinamos namais. Namus jie apdainuos, namus apraudos, už juos kovos ir dėl jų mirs. Štai kodėl globalėjimas geopolitikai nepadaro galo ir

nepadarys. Leiskite man pakartoti visiems šią knygą skaitantiems realistams: *globalėjimas nepadaro galo geopolitikai.*

Bet jis ją veikia. Mėginau išreikšti paprastą mintį – pasinaudodamas *McDonald's* kaip metafora – kad šiandieninis globalėjimo variantas žymiai didina išlaidas šalims, besinaudojančioms karu kaip priemone siekti garbės, reaguoti į baimę ar siekti savo naudos. Palyginti su Montesquieu ar netgi Angello laikais, tai *masto* skirtumas. Šiandieninis globalėjimo variantas – su jo vis stiprėjančia ekonomine integracija, skaitmenine integracija, vis didėjančiu žmonių ir valstybių susietumu, jo kapitalistinių vertybių ir tinklų plitimu į pasaulio kampelius ir vis didėjančiu priklausymu nuo auksinių tramdomųjų marškinių bei elektroninės kaimenės – sudaro kur kas stipresnį užsienio politikos suvaržymų voratinklį prisijungusioms prie sistemos valstybėms. Tai didina ir paskatas nekariauti, ir kariavimo išlaidas – įvairiau, nei bet kurioje ankstesnėje šiuolaikinės istorijos epochoje.

Bet tai negali laiduoti, kad nebebus karų. Visada bus vadovų ir valstybių, kurios dėl vienokių ar kitokių priežasčių griebsis karo, o kai kurios valstybės, tokios kaip Šiaurės Korėja, Irakas ar Iranas, pasirinks gyvenimą anapus sistemos suvaržymų. Vis dėlto išvada tokia: ankstesniojoje globalėjimo epochoje sistemos valstybės prieš mėgindamos karu spręsti problemas pagalvodavo dusyk, o šioje globalėjimo epochoje jos apie tai pagalvos tris kartus.

Žinoma, vos tik spėjus pasirodyti pirmajam šios knygos leidimui 1999 m. balandį, devyniolika *McDonald's* prigrūstų NATO šalių pradėjo oro smūgius prieš Jugoslaviją, kurioje taip pat buvo *McDonald's*. Tučtuojau įvairūs komentatoriai ir apžvalgininkai puolė rašyti, jog tai visiškai įrodo manosios *McDonald's* teorijos klaidingumą, o netiesiogiai – nuomonės, kad globalėjimas paveiks geopolitiką, klaidingumą. Mane nustebino ir pralinksmino, kad auksinių arkų teorija taip paplito ir kad kai kurie žmonės taip rimtai

stengėsi ją nuneigti. Tie žmonės daugiausia buvo realistai ir neturintys darbo šaltojo karo kariai, tvirtinantys, kad politika ir nesiliaujanti tautinių valstybių tarpusavio kova – nekintamas tarptautinius santykius apibūdinantis bruožas; juos ir kaip profesionalus, ir psichologiškai gąsdino mintis, kad globalėjimas ir ekonominė integracija gali tikrai paveikti geopolitiką kažkaip visai naujai ir iš esmės. Daugelis iš šių kritikų buvo ypač pasimaišę dėl Balkanų būtent dėl to, kad žinojo šią senovinę sakmę apie tai, kaip politika, aistros ir alyvmedžiai visada yra svarbesni už ekonomiką ir „Lexus". Jie buvo taip užsiėmę stengdamiesi Balkanus iškelti kaip pagrindinį pasaulio istorijos klausimą, kaip pavyzdį, ką iš tiesų reiškia pasaulio politika, kad nepastebėjo, kokia išimtis yra Balkanai ir kaip jie veikiau nuo pasaulio izoliuoti, nei jame išsibarstę. Jie buvo taip užsiėmę polemizuodami, ar mes esame 1917, 1929 ar 1939 metuose, kad nematė, jog tai, kas vyksta 2000-aisiais, galbūt iš tiesų yra kažkas iš esmės nauja – kažkas, kas geopolitikai nepadaro galo, bet reikšmingai ją veikia ir naujai formuoja. Mano galva, šie kritikai yra tiek užsiėmę tuo, kas atsitiko vakar, ir aiškinimu, kas kada nors atsitiks, kad jie neturi ką pasakyti apie tai, kas vyksta šiandien. Jie meistriškai spėja ateitį iš praeities, peršokdami dabartį. Nenuostabu, kad šiai grupei keltų grėsmę *McDonald's* argumentas, nes netgi jei pusė jo būtų tiesa, jie turėtų perdirbti savo pasaulėžiūrą arba, kas dar blogiau, išmokti žvelgti į pasaulį kitaip ir analizuodami geopolitiką labiau atsižvelgti į ekonomiką, aplinką, rinkas, technologijas, internetą bei visą globalėjimo sistemą.

Pirmoji mano reakcija į šią kritiką buvo besiginant nurodyti, kad NATO nėra šalis, kad Kosovo karas netgi nėra tikras karas, o tuo mastu, kiek jis yra tikras karas, jis yra NATO įsikišimas į pilietinį Kosovo serbų ir albanų karą. Aš nurodžiau, kad pateikdamas savo originalią *McDonald's* teoriją, ją patikslinau keliais svarbiais dalykais: *McDonald's* teorija netaikoma pilietiniams karams, nes,

aiškinau aš, globalėjimas paaštrins pilietinius karus tarp lokalistų ir globalistų – tarp valgančių dvigubą mėsainį ir tų, kurie bijosi, kad dvigubas mėsainis suvalgys juos. Be to, teorija buvo su ribotu galiojimo terminu, nes, sakiau aš, anksčiau ar vėliau iš esmės kiekvienoje šalyje bus *McDonald's* ir anksčiau ar vėliau dvi iš jų kariaus.

Tačiau greitai aš suvokiau, kad niekam neįdomūs mano perspėjimai, subtilus ženklas arba mintis, kad *McDonald's* tėra tiesiog metafora, išreiškianti svarbesnę mintį apie globalėjimo poveikį geopolitikai. Jiems tik rūpėjo prikalti prie gėdos stulpo šią auksinių arkų teoriją. Taigi kuo daugiau aš galvojau apie kritiką, tuo dažniau aš sakiau žmonėms: „Žinot ką, pamirškit visus perspėjimus ir subtilius ženklus. Tarkime, kad Kosovas yra tikras bandymas. Pažiūrėkim, kaip karas baigsis". Pažiūrėję, kaip karas baigėsi, matote, kiek vis dar tinka pagrindinė auksinių arkų teorijos logika.

Štai kodėl: kaip jums pasakys Pentagonas, vien karo lėktuvų jėga per septyniasdešimt aštuonias dienas užbaigė 1999 metų Kosovo karą ne todėl, kad NATO Kosove serbų kariuomenei padarė nepakenčiamą gyvenimą. Iš tikrųjų serbų kariuomenė galiausiai išgabeno iš Kosovo didžiumą savo nenukentėjusios šarvuotosios technikos. Ne, šis karas baigėsi per septyniasdešimt aštuonias dienas naudojant vien karo lėktuvus, nes NATO serbų civilių gyvenimą Belgrade pavertė pasigailėtinu. Belgradas buvo šiuolaikiškas Europos miestas, susijęs su Vakarų Europa, kurio gyventojai norėjo dalyvauti pagrindinėse nūdienos globaliose tendencijose – pradedant internetu, baigiant ekonomine plėtra – ką ir reiškė *McDonald's* buvimas.

Kai NATO Belgrade išjungė šviesas ir nutraukė energetinės sistemos darbą bei ekonominę veiklą, Belgrado, kaip ir kitų didžiųjų Jugoslavijos miestų, gyventojai beveik išsyk pareikalavo, kad prezidentas Slobodanas Miloševičius padarytų galą karui. Oro karas privertė juos rinktis: ar jie nori būti Europos ir plačių ekonominių tendencijų bei galimybių dalis, ar išlaikyti Kosovą ir tapti izoliuo-

tu, atsilikusiu gentiniu anklavu, – t. y. *McDonald's* arba Kosovas – abiejų turėti negalima. Ir Serbijos žmonės pasirinko *McDonald's*. Ne tik NATO kareiviai nenorėjo žūti už Kosovą – nenorėjo ir Belgrado serbai. Galiausiai jie labiau panoro būti pasaulio, o ne Kosovo dalimi. Jie kur kas labiau norėjo, kad vėl būtų atidarytas *McDonald's*, negu vėl užimti Kosovą. Jie kur kas labiau norėjo stovėti eilėje prie mėsainių, o ne eilėje prie Kosovo. Vien karo lėktuvų Vietname negalėjo užtekti, nes žmonių, jau gyvenusių akmens amžiuje, bombos negalėjo vėl į jį sugrąžinti. Bet to pakako Belgrade, nes žmonės, susiję su Europa ir pasauliu, galėjo būti iš jų bombomis išvaryti. Kai NATO jiems pasiūlė rinktis – jūsų „Lexus" ar jūsų alyvmedis? – jie pasirinko „Lexus".

Taip, tiesa, dabar yra viena auksinių arkų teorijos išimtis – išimtis, galiausiai tik patvirtinanti, kokia stipri yra bendroji taisyklė. Kosovas tik patvirtina, su kokiu spaudimu gali susidurti labiausiai įsikibę alyvmedžių nacionalistiniai režimai, kai globalėjimo amžiuje jų avantiūrų ir pasirinktų karų išlaidos tenka jų žmonėms. Nes pasaulyje, kuriame mes visi vis daugiau sužinome, kaip gyvena visi kiti, kur vyriausybės vis labiau turi pažadėti ir suteikti tuos pačius dalykus, vyriausybės gali prašyti savo žmonių aukoti tiek pat. Kai valstybės daro tai, kas ekonominę integraciją ir geresnį gyvenimo būdą – kokį reiškia *McDonald's* buvimas – daro sunkiau pasiekiamus, išsivysčiusių šalių žmonės tiesiog to nepakęs taip ilgai, kaip praeityje. Štai kodėl sistemos šalys dabar triskart pagalvos prieš kariaudamos, o tos, kurios nepagalvos, sumokės trigubai. Tad leiskite man nežymiai pataisyti auksinių arkų teoriją atsižvelgiant į Kosovą ir į tai, kas tikriausiai bus ateities kosovai. Aš ją naujai formuluočiau taip: *McDonald's* šalių žmonėms nebepatinka kariauti, jie verčiau laukia eilėje prie mėsainių – *o tie vadovai ar šalys, kurie to nepaiso, sumokės daug didesnę kainą nei galvoja.*

1999 m. liepos 8 d. *USA Today* išspausdino straipsnį iš Belgrado, patraukusį mano dėmesį. Jis buvo apie Jugoslavijos ekonominį

nuniokojimą dėl karo. Straipsnyje buvo šios dvi pastraipos, ir jeigu jas būčiau parašęs aš, žmonės būtų tvirtinę, kad aš jas išgalvojau:

„56 metų Zoranas Vukovičius, Nišo miesto autobuso vairuotojas, per mėnesį uždirba sumą, atitinkančią 62 JAV dolerius, mažiau nei pusę savo atlyginimo prieš karą. Praėjusį mėnesį [Serbijos] vyriausybė atleido iš darbo beveik pusę iš maždaug 200 vairuotojų. Likusiųjų atlyginimai žymiai sumažinti. Valstybei kontroliuojant maisto kainas, Vukovičius ir aštuoni jo išlaikytiniai gali išgyventi. Bet apie daugelį kitų dalykų nėra nė kalbos.

„*McDonald's* dabar tik svajonė, – sako Vukovičius, kuris anksčiau vesdavosi tris savo anūkus į Belgrado *McDonald's*. – Galbūt kada nors viskas vėl bus gerai. Tik nemanau, kad aš to sulauksiu."

Stebint Albaniją, tikrai galima perprasti visa, ką jums reikia žinoti apie skirtumą tarp to, kaip šaltojo karo sistema formavo geopolitiką, ir to, kaip geopolitiką formuoja globalėjimo sistema.

Kai 1997 m. pradžioje Albaniją apėmė pilietinis karas, aš, sekdamas įvykius, žiūrėjau CNN. CNN neturėjo tiesioginės filmuotos medžiagos iš Albanijos, taigi ji rodė Adrijos jūros ties Albanija žemėlapį. Žemėlapyje buvo pavaizduoti laiveliai, kiekvienas reiškiantis Amerikos, Europos ir kitų šalių laivus, atskubėjusius evakuoti iš Albanijos tų šalių piliečius. Man žiūrint į tą žemėlapį, pirmiausia toptelėjo mintis, kad jei tebevyktų šaltasis karas, laivai žemėlapyje tikriausiai būtų JAV ir sovietų karo laivai, šalių, besivaržančių, kuri iš jų galėtų užpildyti Albanijoje susidariusį vakuumą, kuri galėtų čia veiksmingiausiai paremti savo statytinius ir kuri galėtų šaltojo karo šachmatų lentoje albanų pėstininkus greičiausiai patraukti į savo pusę. Trumpai tariant, dvi didžiosios valstybės būtų varžęsi, kuri pirmoji įsiskverbs į Albaniją, toliausiai ir giliausiai. Bet tądien per CNN rodė ne tai. Dabar tai buvo globalėjimo sistema, ir šioje sistemoje įvairios valstybės iš tiesų varžėsi dėl to, kuri *pirmoji* išgabens savo žmones *iš* Albanijos *toliausiai ir grei-*

čiausiai. Šalis, kuri pirmoji toliausiai ir greičiausiai išgabeno savo žmones iš Albanijos, Albanijoje buvo nugalėtoja, o pralaimėjo užsienio valstybė, kuri užsikrovė atsakomybę tvarkyti Albaniją – ta šalis buvo Italija.

Ką mums tai sako? Tai mums sako, kad šaltojo karo sistemą apibūdino du pagrindiniai bruožai: šachmatų lenta ir čekių knygelė. T. y. šaltojo karo sistemoje vyravo dvi didžiosios valstybės – Jungtinės Valstijos ir Sovietų Sąjunga. Jos buvo įsitraukusios į globalias varžybas dėl strateginio pranašumo, išteklių ir garbės, kuriose kiekvienos pusės laimėjimai buvo antrosios pralaimėjimai, o ant kortos buvo pastatytas kiekvienas pasaulio kampelis, ir jis buvo tiek pat svarbus, kiek ir bet kuris kitas kampelis. Kaip tai apibūdino Michaelas Mandelbaumas: „Šaltojo karo sistemoje pasaulis buvo kaip viena bendra šachmatų lenta. Mus paveikdavo kiekvienas sovietų ėjimas, o kiekvienas mūsų ėjimas paveikdavo juos. Mes buvome baltieji, o sovietai buvo juodieji. Jeigu jie atsistodavo ant balto langelio, mes atsistodavome ant juodo langelio. Jeigu jie Albanijoje eidavo juodais pėstininkais, mes eidavome baltais pėstininkais. Kiekvienas pėstininkas buvo svarbus, nes jis saugojo jūsų karalių. Taigi kirsdami pėstininką jie priartėdavo prie jūsų karaliaus, o jūs atitinkamai priartėdavote prie pralaimėjimo. Štai kodėl jūs turėjote saugoti kiekvieną pėstininką. Ginti pėstininkus reiškė ginti jūsų karalių. Štai kodėl galiausiai mes įsivėlėme į tokias esminės svarbos neturinčias vietas, kaip Vietnamas, Angola ar Salvadoras".

Kitaip tariant, šaltojo karo sistemoje buvo įtaisytas tam tikras stimulas skatinti regioninius konfliktus ir juos iškelti, paverčiant neatskiriama didžiųjų valstybių pasaulinių varžybų dalimi ir pasauliniu rūpesčiu. Kadangi šioje šachmatų lentoje vyko pasaulinės varžybos, nė viena didžioji valstybė niekur nenorėjo užleisti juodų ar baltų langelių, bijodama, kad tai paskatins kitus praradimus, o galų gale – kitos pusės viešpatavimą pasaulyje. Ši baimė buvo vadinama geopolitine „domino teorija".

Be šios šachmatų lentos, šaltojo karo sistemą taip pat apibūdino čekių knygelė. Kaip anksčiau buvo minėta, šaltojo karo sistemoje besivystančiai šaliai buvo kur kas lengviau išsisukti ekonomiškai, nepaisant prastos operacinės sistemos ir programinės įrangos. Kai kurios besivystančios šalys ilgą laiką atrodydavo prastokai, nes sunkdavo lėšas iš besivaržančių didžiųjų valstybių, šaltajame kare vien žadėdamos ištikimybę vienai ar kitai pusei. JAV vyriausybė ir sovietų vyriausybė, o mažesniu mastu – Kinijos vyriausybė ir Europos Sąjunga buvo pasirengusios eiti pas savo mokesčių mokėtojus, imti jų pinigus, o paskui išrašinėti didelius čekius užsieniečiams, kad įgytų įtakos kituose šachmatų lentos langeliuose. Ši čekių knygelės diplomatija buvo vadinama „užsienio pagalba". Amerika reikalavo, kad jos mokesčių mokėtojai mokėtų atlyginimus Nikaragvos *Contras* ar Afganistano modžahedams, o sovietai tą patį darė Nikaragvos sandinistams ir Vietnamo vietkongiečiams. Amerika reikalavo, kad jos mokesčių mokėtojai pinigais remtų Izraelio kariuomenę, o sovietai reikalavo, kad jų mokesčių mokėtojai atstatytų Sirijos karines oro pajėgas po to, kai Izraelis pirmą 1982 m. Libano karo dieną numušė devyniasdešimt septynis Sirijos naikintuvus. Didžiosios valstybės pirko ištikimybę ne tik už šautuvus, bet ir už sviestą. Jos atversdavo savo čekių knygeles, pinigais remdamos kelius, užtvankas, kultūros sales, importą – bet ką, kad tik pasaulinėje kovoje prie savęs pririštų trečiojo pasaulio šalį. Maskva ir Vašingtonas dažniausiai tuos čekius išrašinėjo nekeldami jokių reikalavimų, kaip šios šalys tvarkė savo ekonomikas, nes ir Maskva, ir Vašingtonas nerimavo, jog dėl vidinių reformų per kietai paspaudus savuosius pėstininkus, jie perbėgs į kitą pusę. Todėl parsidavėliški, neveiksmingi, korumpuoti režimai, tokie kaip Ferdinando Marcoso Filipinuose arba Anastazio Somoza'os Nikaragvoje savo čekius gaudavo iš Vašingtono, o Kuba, Angola ir Vietnamas – iš Maskvos vien tik už tai, kieno ekonominę techninę įrangą – kapitalistų ar komunistų – jie rėmė, o ne už tai, ar jie veiksmingai naudojo šias sistemas.

Didžiosios valstybės tiesiog taip nesidomėjo šių šalių ekonominių laidų sistema, nes tuo metu norėjo pirkti jų ištikimybę, o ne jų telefonų bendroves. Netgi Japonijos atveju Amerika pakentė absurdišką Tokijo protekcionizmo mastą, nes jai reikėjo Japonijos paramos šaltajame kare, o Pentagonas ir Valstybės departamentas niekada nebūtų leidę Prekybos departamentui ar prekybos atstovo kontorai labai smarkiai prispausti Japonijos dėl prekybos reikalų, baimindamiesi, kad praras ją dėl saugumo reikalų. Bet būtent todėl, kad didžiosios valstybės buvo pasirengusios išdavinėti pasirašytus čekius, daugybė regioninių šaltojo karo konfliktų ruseno kur kas ilgiau, nei turėjo rusenti. Argi PIO turėjo paskatų per septintąjį ir aštuntąjį dešimtmetį pripažinti Izraelį, kai Sovietų Sąjunga parūpindavo stipendijas palestiniečių jaunuoliams ir šautuvus palestiniečių sukilėliams, kad ir ką darė PIO?

Taigi šioji šaltojo karo sistema ne tik teikė *paskatų*, kad regioniniai konfliktai klestėtų ir globalėtų; ji teikė ir *išteklius*, kad šie regioniniai konfliktai klestėtų ir globalėtų – o Ivanas ir dėdė Semas įnirtingai išrašinėjo čekius.

Dabar nušluokite šį pasaulį.

Įeina globalėjimas. Šaltojo karo pabaigoje tapęs vyraujančia tarptautine sistema, globalėjimas geopolitiką apsupo kitokiais rėmais. Nors globalėjimo sistema nepadaro galo geopolitikai, manyti, kad ji šios esmingai neveikia, būtų tiesiog kvaila.

Visų pirma, globalėjimo epochoje jau nebėra šachmatų lentos, kurioje visas pasaulis padalijamas į baltus ar juodus langelius. Po Sovietų Sąjungos žlugimo nebėra juodųjų, taigi nebėra nei baltųjų. Nebėra „jų vyrukų", taigi nebėra nei „mūsų vyrukų". Tad nebeliko neatskiriamos šaltojo karo paskatos kiekvienam regioniniam konfliktui peraugti į pasaulinį konfliktą. Tas pats ir su ištekliais. Globalėjimo epochoje čekių knygelė turi naują savininką. Elektroninė kaimenė dabar – vienintelė esybė, galinti švaistytis grynaisiais pi-

nigais. Nebėra Sovietų Sąjungos, kuri išrašinėtų didelius čekius, o Jungtinės Valstijos apsivilko auksinius tramdomuosius marškinius ir taip pat nebeišrašinės didelių užsienio pagalbos čekių.

Vienintelė vieta, kur šalis dabar gali gauti didelių čekių, yra elektroninė kaimenė, o elektroninė kaimenė nežaidžia šachmatais. Ji žaidžia „Monopolį". Kas gaus lėšų, o kas ne, lemia tai, kur savo naują gamyklą stato *Intel*, *Cisco* ar *Microsoft* arba kur pasaulinis savitarpio fondas *Fidelity* investuoja savo grynuosius pinigus. Elektroninės kaimenės buliai nebeišdavinėja pasirašytų čekių, kad pelnytų šalies meilę ir ištikimybę; jie išdavinėja investicijų čekius, kad gautų pelną. Prekybos centrams ir elektroninei kaimenei išties nebesvarbu, kokia iš išorės jūsų šalies spalva. Jiems terūpi, kaip jūsų šalis iš vidaus sujungta laidais, kokio lygio operacines sistemas bei programinę įrangą ji gali valdyti, ir ar jūsų vyriausybė gali apginti privačią nuosavybę.

Taigi kaimenė ne tik nefinansuos šalies regioninio karo ir po karo už dyka neatstatys jos ginkluotųjų pajėgų – kaip kad darydavo didžiosios valstybės vien tam, kad pelnytų jos ištikimybę – kaimenė tikrai nubaus šalį už karą su kaimynais, atitraukdama vienintelį reikšmingą šiandieniniame pasaulyje augimo kapitalo šaltinį. Iš esmės šalims nėra kitos išeities, kaip tik arba stengtis įtikti kaimenei, arba ją ignoruoti ir sumokėti už gyvenimą be jos.

Aišku, kai kurios šalys renkasi gyvenimą be kaimenės, kad galėtų įgyvendinti savąsias politines programas; kai kurios visada taip darys. Irako prezidentas Saddamas Husseinas mieliau tenkins savas didybės manijos ambicijas, nuodys ir plėš savo kaimynus, negu paklus kaimenės drausmei, ir savo engėjišku režimu jis gali savo valią primesti savo žmonėms. Tą patį galima pasakyti apie Šiaurės Korėjos, Afganistano, Sudano ir Irano režimus. Jiems netinka auksinių arkų teorija, nes jie nutarė neprisijungti prie kaimenės ir prekybos centrų, ir jie turi užtektinai naftos arba užtektinai ideologijos, kad kurį laiką išgyventų be kaimenės. Tačiau šian-

dien tai galioja vis mažiau šalių. Jeigu, pavyzdžiui, pažvelgtumėte į Rusiją ir Kiniją ir paklaustumėte, kodėl jos atitinkamuose savo regionuose nebemeta agresyvaus iššūkio Jungtinėms Valstijoms, reiktų atsakyti – ne tik todėl, kad jos silpnesnės už Jungtines Valstijas, bet ir todėl, kad tai joms nenaudinga. Globalėjimas numezgė ištisą kitokį interesų ir priešingų paskatų voratinklį, suvaržiusį net tokias šalis kaip Kinija ir Rusija.

1979 m. Kinija neturėjo *McDonald's*. Deng Xiaopingas buvo tik pradėjęs atverti Kiniją pasauliui. Kai Dengas atvyko į Ameriką susitikti su prezidentu Carteriu, jis tarp kitko užsiminė, kad grįžęs namo ketina įsiveržti į Vietnamą, nes vietnamiečiai pasidarė pernelyg pasipūtę ir įžūlūs. Carteris mėgino jį nuo to atkalbėti, argumentuodamas, kad tai galį pakenkti Kinijos *įvaizdžiui* (ne jos ekonomikai), bet Dengo neįtikino, ir šis įsiveržė į Vietnamą.

Dabar greitai peršokime į 1996 metus. Kinija turi per 200 *McDonald's* užkandinių. Lankausi Pekine ir stebiu įtampą tarp Kinijos ir Taivano. Imu interviu iš Kinijos mokslų akademijos vyresniojo ekonomisto kaip tik prieš pirmuosius visiškai demokratinius rinkimus Taivane, ir daugelis Pekino pareigūnų baiminasi, kad tai nebūtų visiškos Taivano nepriklausomybės nuo Kinijos pradžia. Kinija grasina įsiveržti į Taivaną, jei šis darys savo. Mums bešliurpiant makaronus Pekino restorane smailiu stogu, šiam kinų ekonomistui aš užduodu paprastą klausimą: „Ar gali Kinija sau leisti pulti Taivaną?" Jis nedvejodamas atsako: „Ne – tai nutrauktų investicijas į Kiniją, nutrauktų augimą, nutrauktų mūsų paskutinę galimybę pasivyti likusį pasaulį".

Kaip ir visi kiti, su kuriais man teko kalbėtis Kinijos vyriausybėje, šis ekonomistas manė, kad būtų visiškai pateisinama, jei Kinija ištaškytų Taivaną į šipulius, kad tik sutrukdytų jam tapti nepriklausomam. Bet kitaip nei kiti, jis taip pat buvo pasirengęs išsakyti tai, ką žinojo visi aukštesnio rango Kinijos vadovai, bet garsiai to

nesakydavo – kad Kinija negalėtų pulti Taivano nenuniokodama savosios ekonomikos.

Globalėjimo epochoje Kiniją ir Taivaną siejo abipusiškai garantuotas ekonominis susinaikinimas, ir abu tai žinojo. 1995–1996 metais, kai Kinija grasino Taivanui, krachą patyrė Taivano vertybinių popierių rinka, bet mažų Kinijos rinkų tai nepalietė. 1999 m. abiejų šalių krizėje, kai Kinija ėmė žvanginti kardu prezidentui Lee, Taivano vertybinių popierių rinkos, TAIEX, kainą ji numušė 20 procentų. Tačiau nepastebėjo, kad Šanchajaus vertybinių popierių rinkos B akcijų indeksas krito 40 procentų! Dvi šalys, viena vertybinių popierių rinka.

Žvelgiant iš Pekino perspektyvos, Kinija jau nebėra izoliuota, ant valstiečių pečių besilaikanti ekonomika, kokia ji buvo Mao epochoje ir Dengo epochos pradžioje. Dabar ji iš dalies prisijungusi prie elektroninės kaimenės, ir vienintelis šiandieninės Kinijos vadovybės ideologinis šūkis yra toks: „Praturtėti nuostabu". Kinijos vadovai negali įgyvendinti tos ideologijos be milijonų dolerių užsienio investicijų, kasmet įsiliejančių į Kiniją. Remiantis *Far Eastern Economic Review*, bendras Taivano investicijas Kinijoje iki 2000 metų sudarė 46 milijardai JAV dolerių maždaug 46 tūkstančiuose įvairių gamyklų ir firmų. Taivano verslininkai tai žino ir nebijo Kinijai apie tai priminti. „Taivanas šiandien didžiausias kapitalo tiekėjas Kinijai, nes [Taivano verslininkai] pasirengę žaisti pagal vietines taisykles, bet tai negali trukti amžinai, – vieną popietę Taipėjuje man pastebėjo Douglas Hsu, *Far East Textile*, vieno iš didžiausių Taivano konglomeratų, pirmininkas. – Jau dabar aš blaškausi. Kinija yra didelė rinka. Kur aš rasiu alternatyvą šiai rinkai? Bet su jais mane supa netikrumo migla. Aš pramonininkas. Man užtenka rūpesčių statant gamyklas ir ieškant klientų. Negaliu nesijaudinti dėl pirmyn ir atgal lakstančių raketų. Tikra migla, ir jei ji tokia liks, [Kinijai] teks sumokėti."

Be to, Kinijai panaudoti karinę jėgą prieš Taivaną trukdo tai, kad JAV Kongresas atsakytų blokuodamas daugelio prekių iš Kinijos importą – kuris sudaro apie 40 procentų viso Kinijos eksporto. Nuo 1990 iki 1999 metų Kinija iš prekybos su Jungtinėmis Valstijomis uždirbo 65 milijardus JAV dolerių – pusę bendro užsienio valiutos atsargų augimo per tą laikotarpį. Šanchajaus užsienio investicijų komisijos direktorius Wangas Shougengas kone geriausiai įvertino, kaip pakenktų Kinijai karas su Taivanu, kai 1996 m. Taivano krizės įkarštyje jis paskelbė, jog netgi jei Kinijai reikėtų pulti Taivaną, „mūsų požiūris į Taivano investuotojus labai nesikeistų". Man tas pareiškimas patiko. Net jeigu jus užgrobtume, mes, žinoma, tikimės, kad jūsų investuotojai labai neįsižeis!

Bet šis abipusiškai garantuotas susinaikinimas iš tikrųjų yra abipusis. Taivanas netgi labiau nei Kinija negali sau leisti prarasti užsienio investuotojų pasitikėjimo, suvaržančio jo alyvmedišką nepriklausomybės polėkį. Ne tik dėl to, kad žlugtų jo vertybinių popierių rinka ir taivaniečiai prarastų visą savo turtą. Reikalas kur kas rimtesnis. Elektroninė kaimenė paniškai pabėgtų. Ne visi žino, kad asmeninių ir nešiojamųjų kompiuterių gamyba vyksta per globalią tiekimo grandinę, o Taivanas ir taivaniečiams priklausančios firmos Kinijoje ir Azijoje – svarbiausia jos grandis. Jie gamina svarbiausias dalis, siunčiamas *Dell, Compaq, Acer, Hewlett Packard* ir IBM asmeniniams kompiuteriams, kaip ir *Cisco* maršruto nustatymo programas, palaikančias interneto srautą. Dauguma JAV kompiuterių firmų pasitraukė iš gamybos. Tada Taivano firmos liko didžiausios pasaulyje trylikos svarbių kompiuterio sudedamųjų dalių tiekėjos. Mes kalbame apie korpusus, ekranus, mikroprocesorinius lustus, žemų dažnių garso įtaisus, modemus, vietinių tinklų plokštes, klaviatūras, vaizduoklius, skenerius, pagrindines plokštes, maitinimo įrenginius, kompaktinių diskų įrenginius ir vaizdo plokštes. Daugelio iš jų vienintelis tiekėjas yra Taivanas. 1999 m. liepos 19 d. numeryje *Electronic Buyers' News* vieno iš šių

globalių kompiuterių gamintojų klausė, kaip jie reaguoja į didėjančią įtampą tarp Taivano ir Kinijos. „Kol kas viskas atrodo puiku, – sakė *Compaq* atstovas Taipėjuje. – Tačiau jei Kinija smarkiau sureaguos, mes svarstysime planą perkelti mūsų užsakymus iš Taivano į Korėją arba Japoniją."

Aš nė trupučio neabejoju, kad jei Taivanas nueitų per toli, ieškodamas labiau nepriklausomo vaidmens pasaulio scenoje, Kinija panaudotų karinę jėgą, kad sustabdytų Taipėjų – nepaisydama ekonominių pasekmių. Joks Kinijos vadovas negalėtų išlikti, jei leistų Taivanui pasidaryti nepriklausomam. Kinijos vadovybės teisėtumas būtų pakirstas. Tačiau nė vienas Kinijos vadovas šiandien negali išsilaikyti ir be nuolatinių užsienio investicijų bei prekybos. Jų teisėtumas šiandien nuo to netgi labiau priklauso. Taigi Kinijos vadovybė dabar, kai jie yra iš dalies prisijungę prie elektroninės kaimenės, turi apskaičiuoti visiškai kitaip, nei praeityje.

Didieji karai kyla tik tada, kai didžiosios valstybės nori kovoti, o šiandieninėje globalėjimo sistemoje pirmasis didžiųjų valstybių instinktas – nesivelti į peštynes. Užuot įsitraukusios į regioninius konfliktus, tokius kaip Bosnijoje, Ruandoje, Liberijoje, Alžyre ar Kosove, šiandieninės didžiosios valstybės mieliau linkusios atsitverti nuo šių pilietinių konfliktų geležinėmis uždangomis ir juos aplenkti, tartum tai būtų blogi miesto rajonai. O kai į juos įsitraukia, kaip kad Kosove ar Bosnijoje, jos mėgina kaip įmanoma greičiau iš jų pasprukti, nes tokių vietų turėjimas nedidina jų galios, o ją mažina. Štai kodėl šiandien daugelis regioninių karinių konfliktų, užuot juos automatiškai globalizavus, kaip kad šaltojo karo laikais, veikiau uždaromi į getą. Galbūt tai ir netinkama, nes darosi lengviau jų nepaisyti, tačiau taip jau yra. Nors šiandien regioninės karinės krizės uždaromos į getą, tačiau regioninės ekonominės krizės globalizuojamos – kaip kad Meksikos dešimtojo dešimtmečio viduryje, Pietryčių Azijos dešimtojo dešimtmečio antroje pusėje ir Rusijos dešimtojo dešimtmečio pabaigoje. Būtent šios

ekonominės krizės ir galimybė, kad jos išplis į kitas rinkas, globalėjimo sistemos pradžioje ją sutrikdė. Domino teorija, kuri kitados tiko politikos pasauliui, šiandien tinka finansų pasauliui.

Auksinių arkų teorija išryškina vieną aspektą, kaip globalėjimas veikia geopolitiką – per ekonominę integraciją smarkiai padidindamas karo kainą. Tačiau globalėjimas veikia geopolitiką daugeliu kitų požiūrių. Pavyzdžiui, sukuria naujus galios šaltinius, – be tokių klasikinių karinių priemonių, kaip tankai, lėktuvai ir raketos, – ir sukuria naujus šalių spaudimo šaltinius, kad jos imtų kitaip tvarkytis – spaudimus, kuriuos sukelia ne klasikiniai kariniai vienos šalies įsiveržimai į kitą, o mažiau pastebimi prekybos centrų ir itin galingų asmenų įsiveržimai.

Geriausiai tai suprasti galima paėmus tokį regioną kaip Artimieji Rytai ir pažvelgus į jį daugiamačiu globalistiniu požiūriu. Imate pastebėti labai įdomių dalykų.

1997 m. rudenį lankiausi Izraelyje. Taikos procesas buvo gerokai įstrigęs, bet laikraščio verslo skyrelyje aš pastebėjau straipsnį, kuriame buvo pranešama, jog užsienio investicijų Izraelyje tiek pat, kiek visada. Tai mane sudomino, todėl nuėjau susitikti su centrinio banko valdytoju Jacobu Frenkeliu ir uždaviau jam tokį klausimą: „Kaip čia yra, kad taikos procesas smunka, o užsienio investicijų Izraelyje daugėja?"

Atsakymas, kurį mes su Frenkeliu radome, buvo tas, kad šiandien Izraelis sparčiai pereina nuo savo senosios apelsinų, deimantų ir tekstilės ekonomikos prie modernios ekonomikos, kuri kai kuriais atžvilgiais šalį padarė kur kas atsparesnę arabų politiniams spaudimams, boikotams ir taikos proceso svyravimams, nors ir padarydama Izraelį kur kas mažiau atsparų įprastiniam karui. Štai kodėl: kadaise Izraelis augino apelsinus, Marokas augino apelsinus, Ispanija augino apelsinus. Taigi jei tokias šalis, kaip Japonija ar Prancūzija, erzino kokia nors Izraelio politika Vakarų Krante,

jos lengvai galėjo nubausti Izraelį pirkdamos kieno nors kito apelsinus. Tačiau kas atsitinka, kai Izraelio bendrovė *Galileo Technology, Ltd.* išranda vieno lusto „Ethernet" perjungiklį, naudojamą daugelyje intraneto duomenų perdavimo sistemų? Jų negalite gauti iš Maroko. Kas nutinka, kai Izraelio bendrovės ima vyrauti pagrindiniame moderniųjų technologijų sektoriuje, tokiame kaip tiesioginės interneto apsaugos kodavimo priemonės, pagrįstos sudėtingais algoritmais, sukurtais *Technion* ir Izraelio kariuomenėje? Jų negalite gauti iš Ispanijos. Todėl atsitinka taip, kad visi siekia Izraelio palankumo, nesvarbu, kaip vyksta taikos procesas. Kiekviena didesnė Amerikos moderniųjų technologijų bendrovė turi skyrių Izraelyje – *Intel* ką tik įdėjo pusantro milijardo JAV dolerių į lustų gamyklą – arba turi dalį Izraelio kompiuterių bendrovėje. Japonija, kuri visada šalinosi Izraelio, baimindamasi arabų atsakomųjų veiksmų, dabar yra antra pagal dydį rizikos kapitalo investuotoja Izraelyje po Jungtinių Valstijų. Japonijos silpnoji vieta – programinės įrangos kūrimas, ir šiandien ji graibsto Izraelio programinės įrangos bendroves. Mane tai ypač smagina, nes kai devintojo dešimtmečio viduryje aš buvau *New York Times* korespondentas Jeruzalėje, iš japoniškų mašinų Izraelyje tegalėjote nusipirkti kaušo pavidalo „Daihatsu" arba pigesnę „Subaru". *Japonija, Inc.* tikrai gerus savo automobilius parduodavo tik arabams. Dabar jau ne. Šiandien Izraelyje jūs galite gauti bet kokį „Lexus", kokio tik panorėsite, nes ekonomikos prasme Izraelis šiandien yra didesnis energetikos eksportuotojas už Saudo Arabiją. T. y. eksportuodamas programinę įrangą, lustus ir kitas moderniųjų technologijų naujoves, Izraelis eksportuoja šiandieninės informacinės ekonomikos energijos šaltinius, o tos energijos nori kiekviena šalis, nesvarbu, ką Izraelis darytų palestiniečiams, kaip kad jos aštuntajame dešimtmetyje norėjo naftos, nepaisydamos to, ką arabai darė žydams. Čia esama tikros geopolitinės reikšmės. Tik pažvelkite į skaičius. 1998 m. 52 Kinijos mokslininkai atliko tyrimus pagarsėjusiame Iz-

raelio Weizmanno institute. Iš Indijos irgi buvo 52. Dvi šalys, kurios aštuntajame dešimtmetyje nebūtų net prisilietusios prie Izraelio, dabar trokšte trokšta čia atsiųsti savo mokslininkus.

Kita priežastis, kodėl Izraelis tapo atsparesnis nežymiems spaudimams – ta, kad moderniųjų technologijų išmanymo eksportas būna labai lengvas, o jį sužlugdyti nelengva. Kai kurios eksportuojamos modemu. Moderniųjų technologijų investicijos Izraelyje didžiąja dalimi taip pat yra nukreiptos į žmones ir į protinius sugebėjimus, o ne į gamyklas, kurias lengva sugriauti. Be to, Izraelio moderniųjų technologijų eksportas keliauja ne pas jo kaimynus, su kuriais jo santykiai įtempti, bet į tolimas Azijos, Europos ir Šiaurės Amerikos rinkas. Tiesą sakant, daugelis Izraelio moderniųjų technologijų firmų iš esmės nieko neparduoda Izraelio arba Artimųjų Rytų rinkose, taigi jas mažiau žeidžia regiono politiniai svyravimai. Neatsitiktinai Tel Avivo *Hilton* dešimtajame dešimtmetyje nusprendė atidaryti sušių barą, o ne arabų restoraną. Izraelio moderniųjų technologijų bendrovės taip pat pritraukė didžiumą savo kapitalo iš Volstrito arba iš rizikos kapitalo firmų Silicio slėnyje ir nepriklauso nuo Tel Avivo vertybinių popierių biržos. O paskutinė mada – Izraelio moderniųjų technologijų bendrovėms veikti keliose vietose, turint skyrius Silicio slėnyje ir Izraelyje. *Check Point*, Izraelio bendrovė, kontroliuojanti maždaug 50 procentų interneto apsaugos priemonių rinkos, Izraelyje turi kontorą ir tyrimų skyrių ir čia moka kai kuriuos mokesčius, bet dabar taip pat turi kontorą ir Silicio slėnyje, arti rinkos. Mano pažįstama Volstrito apžvalgininkė, nušviečianti Izraelio moderniųjų technologijų pramonę, man sakė, kad dabar ji praleidžia daugiau laiko keliaudama į Kaliforniją rašyti apie Izraelio bendroves, nei į Tel Avivą.

Vis dėlto dėl visų šių priežasčių Izraelis labiau pažeidžiamas kitaip. Nors Izraelis ir kuria žinių ekonomiką, žinių srities darbuotojai yra labai paslankūs ir jiems patinka gyventi puikiose vietose. Jei pagrindiniai žinių darbuotojai Izraelyje nuspręs, kad padėtis

pasidarė nepakenčiama – dėl nesibaigiančio konflikto ar religinės nesantaikos – jie išvyks arba vis daugiau savo veiklos įkurdins ne Izraelyje. Iki tokios padėties dar toli, bet ji nebėra neįsivaizduojama. Su 17 tūkstančių JAV dolerių per metus pajamomis vienam gyventojui Izraelio pragyvenimo lygis šiandien arti Anglijos. Izraelis – *McDonald's* šalis. Jei Izraelio ministras pirmininkas kada nors pakviestų Izraelio vaikinus grįžti ir susigrąžinti Vakarų Kranto arba Gazos dalis – kas labiau panėšėtų į voliuntaristinį karą, o ne į karą dėl išlikimo – daugybė Izraelio žinių darbuotojų tiesiog dingtų.

Aišku, jeigu kas nors, neprisijungęs prie kaimenės, – kaip kad Saddamas Husseinas ar koks teroristas, – susirastų branduolinį ginklą ir numestų ant Izraelio, nebūtų svarbu, ar jo ekonomika yra moderni, ar nemoderni. Karinė jėga vis dar svarbi. Bet aš manau, kad, jei Izraelis įstengs išspręsti Izraelio ir Palestinos konfliktą, Izraelio ir arabų nekarinės jėgos atotrūkis ateinantį dešimtmetį vis platės ir spartės. Kai jūs pasauliui tegalite pasiūlyti pigų darbą arba naftą, kaip kad dažnai būna daugelyje arabų valstybių, jus varžo jūsų darbo jėgos atsargos ir naftos kaina. Bet kai jūsų ekonomika yra pasirinkusi klestėjimą ir pajėgi surinkti žinias, kapitalą ir išteklius iš viso pasaulio, jūsų nebevaržo dydis, ir Izraelio nebevaržo dydis. Istorijos požiūriu Artimuosiuose Rytuose buvo dvi upių valstybės: Egiptas prie Nilo ir Mezopotamija prie Tigro ir Eufrato. Manau, kad dvidešimt pirmajame amžiuje iškils trečia upės valstybė: Izraelis prie Jordano. Izraelis bus moderniųjų technologijų lokomotyvas, su savimi tempsiantis Jordaniją ir palestiniečius. *Siemens* jau sujungė savo gamyklą Izraelyje – *Siemens Data Communications*, esančią šalia Haifos, ir *Siemens* palestiniečius sistemų inžinierius iš Vakarų Kranto miesto Ramalos su *Siemens* būstine Vokietijoje. Tai tik pradžia.

Tas pats globalistinis požiūris šiandien praverčia mėginant suvokti arabu musulmonų pasaulį. 1997 m. lapkritį aš išvykau į Persijos įlanką. Leiskite papasakoti keturias istorijas iš šios kelionės.

Pirmoji istorija: pirmąkart apsistojęs Kuveite viešbutyje *Sheraton* vieną vakarą ruošiausi eiti miegoti, kai maždaug dešimtą valandą suskambo telefonas. Skambino jauna kuveitietė. Ji paaiškino, jog dirbanti Kuveito naujienų agentūroje (KUNA), dažnai versdavusi mano straipsnius ir norėtų iš manęs paimti interviu. Skambutis mane nustebino – kuveitietė žurnalistė 10 valandą vakaro skambina Vakarų žurnalistui į viešbutį. Pasakiau jai, kad kitą dieną keliausiu į naftos telkinius, ir jei ji norinti važiuoti su manimi ir pasikalbėti, būtų puiku, bet 7 valandą ryto ji turinti susitikti su manimi viešbučio fojė. 7 valandą ryto ji čia laukė, konservatyviai užsidengusi galvą. Pasirodė esanti labai protinga jauna moteris. Pakeliui jos paklausiau, ar ji turinti brolių ar seserų. „Turiu brolį, – atsakė ji. – Jis ką tik vedė kuveitietę, su kuria susipažino per internetą Kuveito pokalbių svetainėje." Ji man nepaminėjo, – bet aš tai sužinojau vėliau, – kad tai buvo mišrios vedybos. Viena šeima buvo musulmonai sunitai, kiti – šiitai. Tačiau pora susipažino per internetą, kur negaliojo jokie senieji Kuveito visuomenės papročiai ir apribojimai, o kai jie susitiko asmeniškai, tai buvo meilė iš pirmo žvilgsnio (arba, kaip kažkas pasakė, iš pirmo „baito"). Merginos tėvai labai nusiminė. Bet ji jiems pasakė ištekanti, patinka jiems tai ar ne, ir galiausiai jie nusileido.

„Jų vestuvių tortas buvo kompiuterio su klaviatūra pavidalo", – pasakė man jauna kuveitietė žurnalistė.

Antroji istorija: būdamas Kuveite nuvykau susitikti su Ibrahimu S. Dabdoubu, Kuveito nacionalinio banko vyriausiuoju generaliniu direktoriumi ir vienu iš labiausiai gerbiamų regiono bankininkų. Kai įėjau į jo kontorą Kuveito miesto centre, jis buvo pastebimai susijaudinęs. Paklausiau, kas atsitiko. Dabdoubas paaiškino, kad nacionalinis vežėjas *Kuwait Airways* paskelbė konkursą finansuoti dviejų naujų „Boeing" lėktuvų įsigijimą. Tokį sandorį praeityje, savaime suprantama, laimėdavo Kuveito nacionalinis bankas. Na, paaiškino jis, maždaug tuo metu jo bankas konkursą

pralaimėjo, jo žodžiais tariant, „kažkam, pasivadinusiam *NationsBank Merilande*", pasiūliusiam finansavimą už ketvirčiu procento didesnę geriausią bankų kreditų palūkanų normą, beveik juokingai menką užmokestį. „Tai dempingas, – sušuko man Dabdoubas. – Tai tartum finansinis dempingas." Jis kalbėjo apie praktiką šalių, eksportuojančių savo gaminius už kainą, mažesnę negu tikrosios gamybos išlaidos, kad kontroliuotų rinką. „Šiaip ar taip tai nesąžiningas žaidimas. Didelis JAV regioninis bankas, netgi ne [globalaus] pinigų centro bankas, beveik nežinomas, varžėsi su vietiniais Kuveito bankais ir laimėjo sandorį."

Trečioji istorija: išvykstu iš Kuveito į Katarą, į konferenciją. Prieš kelionę man besikraunant lagaminus viešbučio *Sheraton* kambaryje, suskamba telefonas. Skambina dvidešimt vienerių metų Kataro žurnalistė. Ji perskaitė mano knygą ir norėtų su manimi susitikti. (Aš neišsigalvoju, bet mano žmona visu tuo netiki!) Aš jai sakau, kad ruošiuosi į oro uostą, bet jei ji norėtų su manimi važiuoti taksi, mes galėtume pasikalbėti. Ji pasiūlymą priima. Ji yra miela jauna moteris, akivaizdžiai protinga ir puikiai kalbanti angliškai. Tiesą sakant, ji angliškai kalba taip gerai, kad aš klausiu, ar jai yra tekę rašyti straipsnių angliškai, nes jei taip, tai galbūt ji galėtų rašyti *The New York Times* kaip neetatinė korespondentė apie būsimą Artimųjų Rytų aukščiausio lygio susitikimą ekonomikos klausimais. „Na, – sako ji, – po teisybei, aš rašau Persijos įlankos naujienų tinklo svetainei, ir mano valdžia apie tai nežino."

Man tai tiesiog patiko. Pagalvokite, kokia itin galinga darosi ši jauna arabė, internete pasakodama pasauliui apie savo šalį, o jos valdžia net nežino apie jos egzistavimą. Dar prieš dešimtį metų tai būtų negirdėtas dalykas, jau nekalbant apie šimtą metų. Bet dabar tai – ateitis. Šiandien kai kurias populiariausias arabų televizijos programas ir plačiausiai skaitomus arabų laikraščius transliuoja ir spausdina privačios bendrovės, ir jų nekontroliuoja jokia vietinė valdžia.

Ketvirtoji istorija: Saudo Arabija svarsto, ar leisti moterims vairuoti – tai ji visada drausdavo. Dėl šio klausimo Saudo Arabijoje karštai ginčijamasi metų metus, bet neseniai diskusijos dar paaštrėjo. Kodėl? Kritus naftos kainoms, karalystė vis sunkiau beišgali mokėti penkiems šimtams tūkstančių užsieniečių, atvykstančių į Saudo Arabiją dirbti vairuotojais. Štai koks interviu buvo išspausdintas arabų laikraštyje *Al-Quds al-Arabi*, o 1998 m. balandžio 17 d. jo vertimas išspausdintas *Mideast Mirror*. Interviu su princu Talalu bin Abdelazizu, turbūt liberaliausiu Saudo Arabijos valdančiosios šeimos nariu. Talalas yra karaliaus Fahdo ir gynybos ministro Sultano įbrolis bei princo al-Waleedo bin Talalo, veikliausio Saudo Arabijos rizikos kapitalisto, tėvas. Paklaustas, ar pritaria tam, kad moterims būtų leista vairuoti, Talalas atsakė „žinoma" ir pridūrė: „Saudo Arabijos moterys vadeliodavo kupranugarius ir naktimis keliaudavo su vyrais. Koks skirtumas tarp kupranugario ir automobilio?.. Moterų vairavimas pasidarė ekonomine būtinybe. Mes pervedame milijonus dolerių tvirta valiuta į emigrantų vairuotojų tėvynes. Mes galime juos pasilikti sau".

Princas Talalas tęsė: „Politinės reformos yra globalėjimo dalis, ir mes turime visais atžvilgiais pasiruošti šioms naujoms aplinkybėms... Dabar globalėjimas pagrįstas demokratija, žmogaus teisėmis ir rinkos ekonomika. Sykį kažkas juokais pavadino globalėjimą amžiaus mada, kuriai mes turime paklusti. Jei jau komunistinė Kinija laikosi šios mados, ką tada kalbėti apie mažas arabų pasaulio valstybėles? Jos turi pripažinti, kad permainos neišvengiamos".

Ką mums byloja visos šios istorijos? Jos mums byloja, jog tai, ką daro ar ko nedaro Saddamas Husseinas, pas kuriuos kaimynus jis įsiveržia ir pas kuriuos ne, turės milžinišką poveikį stabilumui Artimuosiuose Rytuose. Ir kad jo veiksmai greičiausiai sukels daugiau karų ir daugiau paliaubų, nei iki šiol.

Tačiau kol kas vyksta kitas, tylus įsiveržimas į Artimuosius Rytus – informacijos ir privataus kapitalo įsiveržimas naujomis

globalėjimo sąlygomis. Ilgus metus arabų pasaulis buvo didžia dalimi atsitvėręs siena nuo informacijos ir finansų rinkų revoliucijų, pertvarkiusių Aziją ir kitas Žemės rutulio dalis. Nafta arabams ir iraniečiams leido išvengti daugelio spaudimų mažinti darbuotojų skaičių, modernizuoti ir privatizuoti jų ekonomikas. Tai leido joms pastatyti užtvaras nuo šių spaudimų ir šias užtvaras išlaikyti netgi po Berlyno sienos griuvimo. Bet daugiau nebe. Kaip arabų visuomenės reaguoja į šį privataus kapitalo ir informacijos įsiveržimą – ar prie jo prisitaiko, ar jį priima, ar jam priešinasi, ar jį atmeta – turės tokį patį poveikį šio regiono politikai, kaip Saddamas Husseinas. Ir jeigu jūs nesuprantate šio įsiveržimo, šiandien jūs nesuprantate Artimųjų Rytų, o jei jūs neatsižvelgiate į šį įsiveržimą, šiandien jūs negalite tinkamai kurti Artimųjų Rytų strategijos. Patarimas jums: šiame tyliame įsiveržime paliaubų nebus.

Kartą vaikštinėjau Teherano gatve su neetatine *New York Times* korespondente, vakarietiška dvidešimt vienerių metų iranicte. Mes kalbėjomės, kokį poveikį Irano politikai daro nafta, ypač tai, kad nafta leido ajatoloms likti valdžioje ilgiau, nei kitu atveju jie būtų galėję, nes įplaukos iš naftos atpirkdavo dažniausiai silpnus Irano ekonomikos rodiklius esant islamo režimui. Nafta, ne tik religinis užsidegimas, buvo tikras ajatolų slaptasis ginklas. Be finansinio gyvybės kelio, kurį parūpino nafta, ajatolos būtų turėję labiau atverti Iraną pasauliui ir apsivilkti auksinius tramdomuosius marškinius, nes jo ekonomika be didžiulių užsienio investicijų tiesiog negalėtų išlaikyti gyventojų skaičiaus augimo. Mums apie tai besvarstant, ši jauna iranietė pasakė kai ką, ko aš niekada nepamiršiu. Apie Iraną ji pasakė: „Jei tik mes nebūtume turėję naftos, mes galėjome būti tokie pat, kaip japonai".

Aš jai pažadėjau vieną dalyką. Kada nors Irano naftos gręžiniai išseks, arba pasaulis ras alternatyvą, ir kai tai atsitiks, ajatolos turės apsivilkti auksinius tramdomuosius marškinius arba bus išvyti. „Pasakykite man tą dieną, kai ims sekti Irano naftos turtai, –

pasakiau jai, – ir aš pasakysiu jums dieną, kai čia į sceną išeis ajatola Gorbačiovas."

Ir Ronaldas McDonaldas.

1996 m. Maroke per pietus vienas mano draugas, amerikietis diplomatas, su kuriuo aš susipažinau devintajame dešimtmetyje Maskvoje, aiškino man, kaip skiriasi jo darbas nuo šaltojo karo laikų ir kaip dabar sunku suprasti jėgas, formuojančias šalį, kurioje jis dirba, bei pasaulio reikalus apskritai, palyginti su grubiu Jungtinių Valstijų ir SSRS galių susidūrimu.

„Kai stojau į užsienio tarnybą, – išsipasakojo jis, – tai buvo institucija, kurioje žinojai, kur yra vartų virpstai. Mokeisi kalbų, buvai siunčiamas žaisti ir siunčiamas į ambasadą užsienyje. Buvo panašu, tartum baigtųsi vienas ėjimas ir prasidėtų kitas, ir žinojai, kaip vyksta visi žaidimai, žinojai, koks tai žaidimas, žinojai, kur yra vartų linija. Tačiau dabar mes esame sumaišty ir vienas kitam sakome: „Kur mes einame, koks mūsų kamuolys, ar bent jau kas nors mus prižiūri?" Tavo ambasadorius atėjęs pas tave klausia: „Ką tu man nuveikei?" O tu nelabai žinai. Tad imi savęs klausti: „Kodėl aš čia?" [Tai, kad] JAV vyriausybė galėjo nutraukti darbą [1996 m.] ir tai nebuvo svarbu, daugybei žmonių buvo tartum žadintuvo skambutis... Kuo ilgiau čia būnu, tuo labiau jaučiuosi tartum toje *Rūstybės kekių* scenoje, kai bankininkas ateina atimti nuomininko ūkininko namų, o ūkininkas grasina bankininką nušauti, bet bankininkas sako, kad tai ne jo kaltė, jis tik dirbąs didelei bendrovei. Ūkininkas klausia, kur visa tai baigiasi. Į ką mums šauti? O bankininkas sako: „Nežinau, galbūt nėra į ką šauti".

Tokių dejonių, kaip mano draugo, šiuo metu galima dažnai prisiklausyti užsienio politikos bendruomenėje. Kodėl jis buvo toks pasimetęs? Todėl, kad šaltojo karo sistema buvo padalytas pasaulis, ir šiame pasaulyje visi žinojo, kaip išmatuoti galią, įvertinti grėsmes, atgrasymo priemones bei paskatas ir kurti strategijas. Nors

ir būta daugelio nesutarimų, kokia turėtų būti strategija – griežtas sulaikymas, įtampos mažinimas ar ginklų kontrolė, – atrodė, kad visi naudojasi tais pačiais žodžiais ir mato tas pačias strategijos sudedamąsias dalis. Būta plataus sutarimo, kad šaltasis karas yra įprastinė jėgų pusiausvyros sistema, paremta valstybėmis, kariuomenėmis ir branduoliniais ginklais. Būti strategu reiškė dėlioti šiuos gabalus įvairiomis konfigūracijomis, siekiant užtikrinti, kad jų daugiau būtų mūsų pusėje, negu kitoje.

Bet globalėjimo geopolitika yra kur kas sudėtingesnė. Jums vis dar tenka nerimauti dėl grėsmių, kylančių iš tautinių valstybių, nuo kurių jūs esate atsiskyręs – Irako, Irano, Šiaurės Korėjos. Tačiau dabar jūs vis labiau turite rūpintis grėsmėmis, kylančiomis iš tų, su kuriais jūs esate susijęs – tarp jų ir iš interneto, rinkų bei itin galingų asmenų, kurie gali įžengti tiesiog per jūsų paradines duris. Be to, šiame susijungusiame pasaulyje valstybėms gali kelti grėsmę arba įtraukti į konfliktus ir kaimynės arba tradicinės priešės (Jugoslavija) žlugimas, kaip gali atsitikti ir atsakant į jų kylančią galią arba agresiją (Irakas).

Svarbiausia tai, kad šioje globalėjimo sistemoje didieji valstybių rūpesčiai yra neįtikėtinai įvairūs – reikia apmąstyti kur kas daugiau klausimų, negu vien tik kieno pusėje jūs esate. Globalėjimo sistemoje cirko pasirodymai vyksta penkiose arenose – kai kurios valstybės grumiasi savo pavidalu, kai kurios – savo dydžiu, kai kurios – savo kokybe, kai kurios – savo lygybe, kai kurios – savo laisve, dar kai kurios – viskuo, kas buvo išvardyta aukščiau. Kad tokioje sistemoje išmatuotų galią ir numatytų arba valdytų valstybių elgesį, užsienio politikos analitikas arba strategas turi mąstyti apie visas šias penkias sritis išsyk.

Panagrinėkime kiekvieną iš jų. Pirmiausia, pastebi Michaelas Mandelbaumas, kai griuvo šaltojo karo sienos, „daug valstybių pirmą sykį per 50 metų pasijuto vėl sutelkiančios dėmesį į tai, koks turėtų būti jų pavidalas ir kas turėtų būti jų sienų ribose, o kas ne".

Galite pamatyti tai visur, nuo buvusios Sovietų Sąjungos iki Jugoslavijos ir Indonezijos – keletas šalių mėgina išspręsti, kam priklauso kuris alyvmedis palei jų sienas ir už jų dabar, kai nebetinka šaltojo karo apribojimai. Tačiau tos šalys, kurios jau patenkintos savo pavidalu, turi kitų rūpesčių, jei nori išlikti globalėjimo sistemoje. „Kitos sutelkia dėmesį į tinkamo dydžio siekį, – sako Mandelbaumas, – t. y. jų valstybės aparato dydį." Čia patektų, pavyzdžiui, visos Europos pinigų sąjungos šalys, kurios mažino savo vyriausybes, kad paremtų bendrą valiutą ir išliktų globalėjimo epochoje. Jos žino, kokio pavidalo yra kiekviena ES šalis narė. Dabar jos yra sutelkusios dėmesį būtent į savo atskirų vyriausybių dydį, nes kiekvienai reikia jį mažinti, norint įtilpti į auksinių tramdomųjų marškinių ES variantą. Kai kurios kitos valstybės sutelkia dėmesį į savo šalių kokybę globalėjimo epochoje – pavyzdžiui, Tailandas, Korėja ir Brazilija, – kurios visos po Azijos ekonominės krizės sutelkė dėmesį į savo vyriausybių ir finansų operacinių sistemų tobulinimą, siekdamos su šaknimis išrauti korupciją ir įdarbinimą per pažintis. Vis dėlto kitos šalys sutelkia dėmesį į lygybės klausimo sprendimą, nes globalėjimas gali sparčiai padidinti pajamų ir socialinius atotrūkius. Pavyzdžiui, Meksika ir Venesuela sutelkė dėmesį į šį lygybės ir socialinio teisingumo klausimą – ką gauna globalėjimo laimėtojai ir pralaimėtojai. Ir galiausiai kitos šalys vis dar stengiasi išspręsti savo laisvės klausimą, – nes šios globalėjimo sistemos reikalavimai yra tokie dideli, kad be demokratėjimo, be kontroliuojančios verslą laisvosios spaudos ir be galimybės pakeisti valdžią, kai ji prisiverda košės, šalims bus sunku suklestėti. Taigi tokios skirtingos valstybės, kaip Pakistanas, Peru ir Kinija, stengiasi spręsti laisvės klausimą.

Rusijai ir Kinijai tiek daug problemų iškyla todėl, pastebi Mandelbaumas, „kad jos išsyk susiduria su visais šiais klausimais". Jos grumiasi su savo pavidalu – kas joms priklausys (Tibetas? Taivanas? Čečėnija?); jos mėgina mažinti savo šalių dydį pagal globa-

lėjimo sistemos reikalavimus; jos mėgina pagerinti savo šalių kokybę irgi pagal globalėjimo sistemos reikalavimus; jos mėgina išspręsti milžiniškus nelygybės klausimus, kylančius, kai komunistinė šalis liaujasi buvusi socialinės gerovės valstybe, prisijungia prie globalėjimo sistemos, ir kai kurie oligarchai privatizavimo metu išvagia valstybės turtą. Jos grumiasi su didėjančiais tikro demokratėjimo ir bendrai remiamos vyriausybės reikalavimais.

Šiandien jūs negalite formuoti Kinijos ar Rusijos politikos, nesuprasdami visų šių penkių iššūkių, neįsivaizduodami, kur Rusija ar Kinija turėtų išlįsti spręsdamos visus penkis klausimus, ir nejausdami, kaip jų gebėjimas ar negebėjimas juos spręsti paveiks jų elgesį tarptautinėje arenoje. Ką darys Kinija ir Rusija, didele dalimi priklausys nuo to, kokiomis šalimis jos taps, o tai didele dalimi priklausys nuo to, kaip jos spręs šiuos klausimus. Visi šie klausimai šaltojo karo metu buvo užgniaužiami, nes vyko karas ir valstybės veikėjams tereikėjo susitelkti ties vienu klausimu: kieno pusėje jūs esate? Jei jūs buvote mūsų pusėje, jūs iš esmės buvote geras – nesvarbu, koks buvo jūsų pavidalas, dydis, kokybė, lygybė ar laisvė. Jei jūs buvote kitoje pusėje, jūs iš esmės buvote blogas – nesvarbu, koks buvo jūsų pavidalas, dydis, kokybė, lygybė ar laisvė. Mes neapdairiai manėme, kad pasibaigus šaltajam karui viskas susitvarkys, bet vietoj to mes, tiesą sakant, perėjome prie šios kur kas sudėtingesnės darbotvarkės, kurioje visiškai neaišku, ar Rusija, Kinija ir daug kitų šalių susitvarkys. Bet šiuos klausimus turi spręsti valstybės veikėjai, ir jei kaip valstybės veikėjas jūs tegalite kalbėti apie šalių pavidalus ir nieką kita, jūs šioje naujoje sistemoje nelabai pritapsite.

Trumpai tariant, leiskite man dar sykį pabrėžti, kad šiandieninė tarptautinių santykių drama vyksta tarp to, kas nauja – tai nūdienės globalėjimo sistemos įtampos, paskatos ir painiavos, – ir to, kas sena – tai visuose mumyse verdančios aistros dėl alyvmedžių.

Reikia atsižvelgti į globalėjimo sistemos jėgą su jos auksiniais tramdomaisiais marškiniais, prekybos centrais ir, žinoma, dvigubais *McDonald's* mėsainiais, norint suvaržyti agresyvų valstybių elgesį; visada reikia atsižvelgti į mūsų alyvmedžių reikmių ir prieraišumų jėgą, norint atskleisti tai, kas mumyse visuomet esti iracionalu. Aš tik tvirtinu, kad nūdienės globalėjimo sistemos varžančios įtampos, šios „Lexus" įtampos, daugelyje valstybių nurungė alyvmedžio reikmes – galų gale netgi Serbijoje. Ar ši tendencija tęsis ir ar ji užtikrins ilgalaikę taiką? Nuspėti neįmanoma. Niekad nežinai, kokia krizė ar tendencija gali pasitaikyti ir leisti visuose mumyse agresyviai ir bjauriai reikštis alyvmedžiams.

Norėdamas pateikti pavyzdį, kaip mumyse visuose reiškiasi ši nuolatinė įtampa tarp šiandienės globalėjimo sistemos ir alyvmedžių, sykį aš mėginau įsivaizduoti situaciją, kai labai padoriam Amerikos valstybės sekretoriui, tokiam kaip Warrenas Christopheris, reikėtų paaiškinti globalėjimą ne tokiam padoriam vadovui, tokiam kaip Sirijos prezidentas Hafezas el-Assadas – alyvmedžių ir šaltojo karo žmogui. Tai skambėtų maždaug taip:

Warrenas Christopheris: „Hafezai – ar neprieštarausite, jei vadinsiu jus Hafezu? Hafezai, jūs esate vakardienos žmogus. Jūs vis dar gyvenate šaltajame kare. Aš žinau, kad jūs tik keletą kartų buvote išvykęs iš Artimųjų Rytų – taigi leiskite šį tą jums papasakoti apie naująjį pasaulį. Hafezai, Sirija ilgus metus svarstė, ar leisti savo žmonėms turėti faksų aparatus. Paskui ketverius metus jūs svarstėte, ar leisti jiems visiems turėti internetą. Tai liūdna. Štai kodėl jūsų pajamos vienam gyventojui tesiekia 1200 dolerių per metus. Jūs vargiai įstengiate pagaminti elektros lemputę. Nuo 1994 m. visas jūsų privatus sektorius viso labo eksportavo už milijardą dolerių per metus. Mes turime dešimtis bendrovių, apie kurias niekas nėra net girdėjęs, tačiau eksportuojančių už milijardą dolerių per metus. Klausykit, Hafezai, visa tai jums sakau dėl tos priežasties, kad šaltojo karo metu buvo nesvarbu, ar Sirija gamino

kompiuterių lustus ar bulvių traškučius, „Lexus" ar elektros lemputes, nes jūs galėjote gerai gyventi tiesiog melždami didžiąsias valstybes ir šantažuodami savo kaimynes. Taip, aš matau, kad jūs šypsotės, Hafezai. Jūs žinote, kad tai tiesa. Jūs išmelžėte milijardus iš Saudo Arabijos, duodami jiems suprasti, kad Saudo Arabijos naftos telkiniuose gali įvykti, kaip pasakytų mafijos atstovai, „nelaimingas atsitikimas", jei jie nemokėtų. Jūs melžiate rusus pirmadieniais, trečiadieniais ir penktadieniais, europiečius – antradieniais ir ketvirtadieniais, o kinus – sekmadieniais. Sovietai netgi pirko šlamštą, kurį gamino jūsų valstybinės gamyklos, ir teikė jums ginklus bei pagalbą mainais už jūsų draugystę. Tai buvo geras gyvenimas, Hafezai, geras gyvenimas, ir jūs puikiai kurstėte juos vieną prieš kitą. Bravo. Bet, Hafezai, visa tai baigėsi. Saudo Arabija jau nebegali jums mokėti, jūsų pačių naftos ištekliai baigiasi, po dešimties metų jūs importuosite naftą, o jūsų gimstamumas didžiausias Artimuosiuose Rytuose. Ne itin malonus vaizdelis, Hafezai. Dar blogiau, kad esama naujos globalios struktūros. Nebėra dviejų didžiųjų valstybių, kurias būtų galima kurstyti vieną prieš kitą. Su sovietais baigta, o mūsų biudžetas subalansuotas. Vietoj didžiųjų valstybių, Hafezai, yra prekybos centrai. Leiskite man jums pasakyti, Hafezai, kad jūs nesukurstysite Tokijo obligacijų rinkos prieš Frankfurto obligacijų rinką, prieš Singapūro obligacijų rinką, prieš Volstritą. Ne, ne, ne, Hafezai. Dabar jos su jumis žaidžia. Jos kursto Siriją prieš Meksiką, prieš Braziliją, prieš Tailandą. Tos, kurios pasirodo gerai, atlyginamos prekybos centrų investicijų kapitalu. Tos, kurios pasirodo negerai, paliekamos globalaus investicijų greitkelio šalikelėje. Hafezai, jums lemta likti šalikelėje.

Beje, Hafezai, aš pastebėjau, kad jūs ir Turkija neseniai pasienyje apsišaudėte, bet taip pat pastebiu, kad jūs labai norite išvengti tikro karo su Turkija. Mes abu žinom kodėl, ar ne, Hafezai? Tai todėl, kad Sovietų Sąjungos nebėra, ir jūs žinote, kad bet kuris ginklas, kurį jūs prarasite kovoje su Turkija ar Izraeliu ar dar su kuo

nors – tai ginklas, kurį jūs turėsite pakeisti už savo pinigus – dėti ant stalo grynuosius pinigus. Parodykit man pinigus, Hafezai! Parodykit man pinigus! Nebėra Sovietų Sąjungos, kuri jums duotų naujų ginklų ar išmainytų juos į valstybinėse gamyklose gaminamą šlamštą. Nebėra arabų naftos gamintojų, kurie jums šiuos ginklus pirktų, nes jie irgi nusigyveno. Taigi jūs įkliuvote, Hafezai. Aš visada sakau, kad nėra geresnio spaudimo besivystančios šalies vadovui, nei pasakyti jam, kad jis už savo ginklus turi mokėti grynaisiais pinigais, ypač šią dieną ir amžių, kai tik vienas modernus naikintuvas gali kainuoti penkiasdešimt milijonų dolerių. Pasakysiu jums štai ką, Hafezai: paliksiu jums savo mobilųjį palydovinį telefoną. Tai naujausias Motorola modelis, sujungtas su jų nauja palydovine sistema „Iridium". Jūs galite susisiekti su manimi Vašingtone per keletą sekundžių. Nes, Hafezai, aš neketinu daugiau čia važinėti. Šitos devynias valandas trunkančios istorijos pamokos apie kryžiaus žygius, kurias jūs man dėstote per kiekvieną vizitą – tuščias mano laiko eikvojimas. Kodėl jums neįrašius jų skaitmeniniu pavidalu į kompaktinį diską ir tiesiog jų nedalijus kiekvienam besilankančiam valstybės sekretoriui arba nepatalpinus jų interneto svetainėje, kad mano darbuotojai juos galėtų perkelti į kompiuterį. Suprantat, Hafezai, yra pernelyg daug kitų svarbių vietų, kur man reikia būti: Meksika, Tailandas, Kinija. Kas turėtų valdyti Golano aukštumas – žavus klausimas, bet jis visiškai nesvarbus šiandieniniams Amerikos interesams. Ei, vis dėlto būtų malonu iš jūsų gauti žinią. Kai būsite pasirengęs kalbėtis, tiesiog surinkite 001–202–647–4910, paspauskite SIŲSTI ir paprašykite Chriso. O jei ne, Hafezai, palikite mane ramybėje".

Štai ką, mano nuomone, atsakytų Assadas:

Assadas: „Chrisai – ar neprieštarausite, jei vadinsiu jus Chrisu? Tikiuosi, kad jūs patogiai įsitaisęs tame minkštame krėsle. Iki jūsų čia sėdėjo daug valstybės sekretorių. Kissingeris mėgo mane linksminti pasakojimais apie savo pasimatymus su Jill St. John – toks jau mergišius tas Henry. Bakeris visada triukšmingai užvers-

davo savo užrašų knygelę ir pasakydavo, kad jei aš nepriimsiu paskutinių sąlygų, jis išvyks iš Damasko ir niekad nebesugrįš. Ak, betgi jie visada grįžta, argi ne, Chrisai? Grįšite ir jūs. Jūs čia jau lankėtės dvidešimt vieną kartą, o Meksikoje tebuvote sykį. Malonu matyti, kad jūsų prioritetai teisingi. Klausykite, Chrisai, jūs man daug papasakojote apie pasaulį anapus Sirijos. Bet leiskite papasakoti jums apie savo kaimynus. Politika ir aistra galbūt davė naudos Amerikos obligacijų rinkai, bet ne Damasko gatvelėms. Čia tebevaldo gentinės obligacijos, o ne bendrovių obligacijos. Čia politikoje vis dar dominuoja valdančios genties geležinis kumštis, o ne slapta rinkos ranka. Mes čia esame prisirišę prie alyvmedžių, Chrisai, o ne prie „Lexus". Aš esu kilęs iš Sirijos mažumos genties alavitų. Tai reiškia, kad jeigu aš pasirodysiu pažeidžiamas, musulmonų dauguma man gyvam nudirs odą ir paliks mano kūną šalikelėje. Aš kalbu ne tik metaforiškai, Chrisai. Ar jums kada teko matyti žmogų, kuriam gyvam nudirta oda? Aš apie tai galvoju kas rytą, Chrisai – ne apie *Amazon.com*. Aš gyvenu tikrose džiunglėse, o ne kibernetiniame jų variante. Štai kodėl aš galbūt vargšas, bet nesu silpnas. Negaliu sau leisti būti silpnam, ir mano žmonės nenori, kad būčiau silpnas. Jie brangina stabilumą, kurį teikia mano geležinis kumštis. Arabiška patarlė sako: „Geriau šimtas metų tironijos nei viena diena anarchijos". Teisybė, mes čia neturime tų, kaip jūs ten juos vadinate, *McDonald's*. Ir mūsų pajamos vienam gyventojui ne tokios didelės, kaip Izraelyje. Bet mūsų valiuta stabili, niekas nebadauja, nemiega ant šaligatvių, šeimos ryšiai tebėra stiprūs ir jūsų godžioji elektroninė kaimenė mūsų neveja. Mes čia esame Lėtajame pasaulyje, Chrisai, o ne Sparčiajame. Galiu būti kantrus. Ar mano žmonės jums atrodo nekantrūs, Chrisai? Visai ne. Paskutiniuose savo rinkimuose laimėjau 99,7 proc. balsų. Po to mano padėjėjai atėjo ir pasakė: „Pone prezidente, jūs laimėjote 99,7 proc. balsų. Tai reiškia, kad už jus nebalsavo tik 0,3 proc. žmonių. Ko jums dar norėti?" Aš pasakiau: „Jų vardų".

Cha, cha, cha!

Ne, Chrisai, aš galiu sau leisti būti kantrus. Sudarysiu taiką su žydais tik taip, kad būčiau vienintelis arabų vadovas, kuris žino, kaip oriai sudaryti taiką – kuris nekeliaklupsčiauja kaip tie liokajai Arafatas ir Sadatas. Aš nebūsiu dar vienas Sadatas. Aš būsiu geresnis už Sadatą. Ketinu duoti izraeliečiams mažiau ir gauti daugiau. Tai man vienintelis būdas apsisaugoti nuo savų fundamentalistų ir oponentų šalies viduje ir išlaikyti arabų vadovo statusą, kuris Sirijai visada iš kur nors atneš pinigų. Jei tai reiškia, jog aš turiu pasinaudoti statytiniais Libane, kad nuleisčiau kraujo Izraeliui – puiku. Tai prasta kaimynystė, Chrisai, o Izraelis praskydo. Per daug tų košerinių dvigubų mėsainių, Chrisai. Visi tie Izraelio vaikinai, atvykstantys kovoti į Libaną, su savimi nešiojasi savo mobiliuosius telefonus, kad kiekvieną vakarą galėtų paskambinti savo žydiškoms motinoms. Tokie geri berniukai. Ar manote, kad mes to nepastebime?

Taigi, Chrisai, jei norite, kad aš su žydais susitarčiau dėl Golano, turėsite už tai sumokėti mano valiuta. Nesiruošiu tiesiog kristi jums į glėbį. Bet, Chrisai, aš nerimauju. Stebėdamas valstybės sekretorių, sėdinčių tame minkštame krėsle, paradą, aš mačiau ne tik šaltojo karo galą, bet ir Amerikos kaip didžiosios valstybės galą. Iš čia, kur aš sėdžiu, atrodo, tartum mes nuo dviejų didžiųjų valstybių pasaulio būtume perėję prie vienos didžiosios valstybės pasaulio ir prie pasaulio be didžiųjų valstybių. Jūs atvykstate čia su tuščiomis kišenėmis ir guminiu kumščiu, Chrisai. Aš verčiau derėčiausi su *Merrill Lynch*. Jie bent jau įvykdo savo grasinimus. Jūs irgi čia atvykstate nenorėdami įvesti jokių apribojimų Izraeliui, nes jūsų administracija yra tokia politiškai silpna, kad jūs bijote įžeisti nors vieną rinkėją žydą. Pažvelkite į izraeliečius. Vakarų Krante jie vis dar kaip pamišę stato gyvenvietes, o jūs, Chrisai, nė necyptelite. Ką jau Sirijos prezidentas moka užuosti – tai silpnumą, ir dabar aš jį užuodžiu visoje Amerikoje.

Žinote, dėl ko jūs, amerikiečiai, mane iš tikrųjų trikdote – jūs visąlaik norite vienu šūviu nušauti du zuikius. Norite visiems pa-

mokslauti apie savo vertybes, apie laisvę ir teises, bet kai tos vertybės atsistoja skersai kelio jūsų politiniams arba ekonominiams interesams, jūs jas tiesiog pamirštate. Taigi apsieikite be paskaitos apie vertybes, Chrisai. Jums reikia apsispręsti, ar jūs norite būti didžioji valstybė, atstovaujanti jūsų didžiosioms vertybėms, ar keliaujantis prekijas, atstovaujantis jūsų prekybos centrams. Apsispręskite. Kol neapsisprendėte, palikite mane ramybėje. Štai, Chrisai, jūsų įmantrusis mobilusis telefonas. Neturiu nieko už Sirijos ribų, kam reikėtų skambinti.

A, beje, būkite atsargus spausdamas mygtuką SIŲSTI. Niekada nežinai, kas gali nutikti..."

13. *Griovėjas*

7. *Pepsi* šūkis „Atgykite su *Pepsi* karta" buvo išverstas į kinų kalbą taip: „*Pepsi* prikelia jūsų protėvius iš kapo".

8. Franko Perdue viščiukų reklaminis šūkis „Reikia stipraus žmogaus minkštam viščiukui užauginti" buvo išverstas į ispanų kalbą taip: „Reikia įsiaudrinusio žmogaus, kad viščiukas būtų meilus".

9. *Coca-Cola* pavadinimas Kinijoje iš pradžių skambėjo „Ke-ko-ke-la". Tai, priklausomai nuo dialekto, reiškė „įkąsk vaškiniam buožgalviui" arba „kumelė, iškimšta vašku". Paskui *Coca* ištyrė 40000 rašmenų ir surado fonetinį atitikmenį – „ko–ko–ko–le" dabar verčiama „laimė burnoje".

10. *Parker Pen* bendradarbių Meksikoje reklamuojamo šratinuko skelbimai turėjo skambėti maždaug taip: „Jis neištekės jūsų kišenėje ir nesudarys jums keblumų". Išverstas skelbimas skambėjo taip: „Jis neištekės jūsų kišenėje ir nuo jo nepastosite".

iš Dešimties didžiųjų globalių rinkodaros klaidų sąrašo, 1998 m. sausio 19 d. išspausdinto Sarasota Herald-Tribune.

1993 m. Sylvesteris Stallone ir Wesley Snipesas atliko pagrindinius vaidmenis mažai žinomame, gerokai primirštame, bet perversiškai nuostabiame filme *Griovėjas*. Filmo veiksmas vyksta 2032 metais: globalėjimas visiškai užvaldė amerikiečių gyvenimą, pasidarė neteisėta keiktis, rūkyti, vartoti druską, būti neturtingam, gerti iš to paties indo, šventvagiauti, gerti alkoholinius gėrimus ir be leidimo turėti vaikų. Užkietėjęs nusikaltėlis Simonas Phoenixas (Snipesas) po daugiau kaip trisdešimt metų išeina iš kalėjimo-šaldiklio, kuriame naudojama kriogeninė technologija visiems kaliniams užšaldyti. Po tiek laiko išėjęs, jis randa ramią, taikingą, be nusikaltėlių pietų Kaliforniją, kaip tik pribrendusią reikštis tokiam užkietėjusiam gangsteriui kaip jis. Vietiniai pareigūnai, jau atpratę nuo nusikaltimų, greitai supranta, kad kovoti su šiuo senovišku nusikaltėliu jiems reikia ir senoviško policininko. Taigi jie atitirpdo Johną Spartaną (Stallonę), kuris to pačio kalėjimo-šaldiklio ledo gabale irgi atlieka bausmę už ankstesnį kruviną susidūrimą su Phoenixu, kurio metu žuvo daug nekaltų civilių žmonių. Tačiau siužetas nesvarbu. Filme labiausiai įsimena tai, kad šioje futuristinėje, globalizuotoje pietų Kalifornijoje tėra vienas restoranas – *Taco Bell*.

Stallone tai sužino, kai jam, jau atitirpdytam, vietinis pareigūnas pasiūlo jo garbei surengti kviestinius pietus, nes Stallone išgelbėjo jo gyvybę. Stallone sukrėstas, sužinojęs, kad kviestiniai pietūs vyks *Taco Bell*. Važiuodamas pietauti, jis taip kalbasi su savo bendradarbe policininke, kurią vaidina Sandra Bullock:

Stallone: „Jis sako, kad aš gelbėjau jo gyvybę, o aš netgi nesu tikras, kad taip buvo, o mano atlygis – pietūs ir šokiai *Taco Bell*? Turiu omenyje, na, aš mėgstu meksikiečių maistą, bet kad šitaip".

Bullock: „Jūsų tonas pusiau pašaipus, bet jūs nesuvokiate, kad *Taco Bell* – vienintelis restoranas, išgyvenęs franšizės karus".

Stallone: „Taigi?"

Bullock: „Taigi dabar visi restoranai yra *Taco Bell*".

Stallone: „O ne".

Paskui jiedu įžengia į tą labai prašmatnų *Taco Bell*, kuriame pianistas, skambinantis kaip Barry Manilowas, dainuoja reklaminį *Green Giant* konservuotų daržovių posmelį:

Gėrybės iš daržo,
Daržo slėny,
Slėny linksmuolio žaliojo milžino.

Tai todėl, kad 2032 m. vienintelės likusios dainos – reklaminiai posmeliai. Grupei žmonių susėdus pietauti, Stallone vieno paprašo perduoti jam druskinę.

Bullock: „Druska jums nesveika, vadinasi, ji yra neteisėta".

Pagal Holivudą, taip Amerika atrodys, kai visame krašte viešpataus globalėjimas ir visa kultūra bei aplinka suvienodės, bus sunorminta ir iškarpyta. Tai šiurpinantis mokslinės fantastikos ateities vaizdavimas, tačiau aš labiausiai nerimauju dėl to, kad tai gali būti gerokai daugiau negu tiesos kruopelė – druskos.

Kai 1997 m. rudenį nuvykau į Dohą Katare, apsistojau viešbutyje *Sheraton*, esančiame kaip tik Dohos pajūrio kelio gale, iš kurio atsiveria melsvai žalia Persijos įlanka. Dohos pajūrio kelias yra šešiolikos kilometrų ilgio pajūrio pėsčiųjų takas, grįstas baltais akmenimis ir apsodintas parkais bei palmėmis. Moterys tautiniais katariečių drabužiais, kai kurios, dėvinčios juodas kaukes tik su plyšeliais akims, vaikštinėja pajūrio keliu. Katariečiai vyrai spokso į jas ir joms ūkauja, o stumiančios vaikų vežimėlius motinos ir kartu vaikštančios šeimos palengva žingsniuoja, – visus glamonėja švelnus vėjelis, pučiantis nuo įlankos. Pirmą rytą Dohoje išėjau pasivaikščioti pajūrio keliu ir, gerdamas spalvas, žmonių vaivorykštę bei visą vaizdą, tariau sau: „Ši vieta iš tiesų skoningai sutvarkyta. Jei esama autentiškos Persijos įlankos kultūros ir peizažo, tai būtent čia". Juo ilgiau vaikštinėjau, tuo labiau gėrėjausi, –

kol aplenkiau vieną posūkį, ir staiga jis išniro prieš mane tartum milžiniška dėmė horizonte:

Taco Bell.

Taip, būtent čia, Kataro pajūrio kelio viduryje, *Taco Bell* – su šešių metrų aukščio Kataro emyro atvaizdu, kyšančiu iš stogo. Žvelgdamas į jį pamaniau: „O ne, po perkūnais, ką jis čia veikia? Kodėl jiems prisireikė pastatyti *Taco Bell* būtent šio nuostabaus pajūrio kelio viduryje? Čia aš išgyvenau tikrą Kataro akimirką, čia jaučiausi toli nuo namų unikaliame pasaulio kampelyje, o turiu žiūrėti į *Taco Bell*". Blogiausia buvo tai, kad *jis buvo pilnutėlis!*

Rašytojas Thomas Wolfe'as sakė: „Nebegali grįžti namo", bet aš bijau, kad jis buvo neteisus. Globalėjimo pasaulyje nebegalėsite *išvykti* iš namų. Nes globalėjimas sukuria bendrą rinką, – kai milžiniško masto ekonomikos staiga atlygina galimybe užsiiminėti tuo pačiu verslu ar pardavinėti tą patį gaminį visame pasaulyje – ji tuo pat metu gali suvienodinti vartojimą visame pasaulyje. Kadangi globalėjimas kaip kultūriškai niveliuojanti ir aplinką naikinanti jėga artėja taip sparčiai, esama tikro pavojaus, kad vos per kelis dešimtmečius jis gali sunaikinti ekologinę ir kultūrinę įvairovę, kuriai sukurti prireikė milijonų metų žmogaus ir biologinės evoliucijos.

Iš tiesų tėra vienintelė viltis jį sustabdyti ar bent pristabdyti. Kaip kad šalims reikia sukurti tinkamus bangolaužius ir programinę įrangą, jei jos nori finansiškai prisijungti prie elektroninės kaimenės, kad nebūtų parblokštos, tas pat tinka aplinkos ir kultūros srityse. Šalims reikia sukurti pakankamai stiprius kultūrinius ir aplinkos filtrus, kad jos galėtų sąveikauti su kaimene, bet ši jų taip neparblokštų ir jų kultūros nepaverstų globalia koše, o jų aplinkų – globalia tyre. Jei šalys, ypač besivystančios, to nepajėgs, mes visi būsime skurdesni. Visur ims atrodyti kaip visur kitur – tie patys *Taco Bell*, KFC („Kepti Kentukio viščiukai"), *Marriott* viešbučiai, tie patys parduotuvių rajonai, MTV ir Disnėjaus personažai,

tie patys filmai, muzika ir *Muzak*, tie patys pliki miškai ir betono slėniai. Keliauti po pasaulį pasidarys tartum eiti į zoologijos sodą ir visuose narvuose regėti tą patį gyvūną – iškimštą gyvūną.

Kai 1996 m. kovą lankiausi Bankoke, žmonės čia apie tai tebešnekėjo. Vadino tai „visų transporto kamščių motina".

Priežastis buvo praėjusį balandį Tailande keturias dienas trukusi valstybinė šventė, lietingojo sezono pradžiai atšvęsti. Richardas Frankelis, aplinkos inžinierius iš Bankoko, vaizdą taip apibūdino: „Trečiadienį vakare mes nusprendėme, jog mėginsime prasimušti per eismo kamščius ir ištrūkti iš miesto. Ketinome važiuoti į Chiang Mai, tris šimtus dvidešimt kilometrų į šiaurę, ir čia praleisti šventes. Taigi prigrūdome mašiną, visus pamaitinome ir išvykome iš namų. Rengėmės miesto greitkeliu apvažiuoti Banoką, toliau – oro uostą, o paskui važiuoti į šiaurę. Iš namų išvykome 10 valandą vakaro. Vaikai užmigo ant galinės pasostės, viskas buvo puiku, – kol pasiekėme miesto greitkelį. Automobiliai, susigrūdę bamperis prie bamperio, nusidriekė šimtą kilometrų. Iki kito ryto dešimtos valandos mes pasiekėme tik oro uostą, esantį vos už kelių kilometrų nuo mūsų namų. Kai kurie žmonės paliko savo automobilius. Pagaliau mums pavyko apsisukti ir praleisti šventes namuose".

Bankokas yra kraštutinis pavyzdys to, kas gali atsitikti, kai besivystanti šalis atsiveria globalių investicijų antplūdžiui, nesant būtinų filtrų ir bangolaužių, skirtų augimui reguliuoti. Pamąstykite apie tai šitaip: 2000 metais planetoje gyveno maždaug 5,8 milijardo žmonių. Tarkime, kad 1,5 milijardo iš jų gyvenseną buvo galima pavadinti globalėjimo gyvensena. T. y. jie buvo vidurinioji arba aukštesnioji savo visuomenių klasė, turėjo televizorių, galbūt telefoną, kokią nors transporto priemonę ir namus, kuriuose buvo šaldytuvas ir skalbyklė. Kitaip tariant, jų gyvenimo būdas buvo pagrįstas dideliu naftos chemikalų (nuo plastikų iki trąšų), anglia-

vandenilių (anglies, dujų ir naftos) ir štampuotų metalų (automobilių, šaldytuvų, lėktuvų) vartojimu. Kitą dešimtmetį, jei globalėjimas ir toliau vis daugiau žmonių pastūmės į tokį gyvenimo būdą ir jeigu taip ir neišmoksime gaminti daugiau daiktų naudodami mažiau medžiagų, mes sudegsime, įkaisime, išgrįsime, prisišiukšlinsime ir dūmais užleisime neliestas vietas, miškus, upes ir pelkes žmonijos istorijoje niekada anksčiau neregėta sparta.

Apsilankykite Bankoke ir išvysite ateitį: turtingas miestas, vargingas gyvenimas. Dėl transporto kamščių kai kurie Bankoko vairuotojai neišvyksta iš namų, jei automobilyje nėra mobiliojo telefono ir naktipuodžio. Bankoke gyvena 10 milijonų žmonių, tačiau jo infrastruktūra taip menkai išplėtota, kad iki pat XX a. paskutiniojo dešimtmečio pabaigos jame nebuvo metro, jame nebuvo netgi visuomeninio transporto kelio juostos. Savaitgalių vakarais daugelis bankokiečių liovėsi linksmintis, nes nežinia, kada atvyks svečiai. „Išnyko bet koks gyvenimo spontaniškumas, – vieną popietę man nusiskundė Jamesas Fahnas, aplinkos klausimais rašantis žurnalistas, mums besėdint menkame parke Bankoko centre. – Nebegali tiesiog bičiuliui paskambinti telefonu ir pasakyti: „Susitikime restorane po penkiolikos minučių".

Tradiciškas besivystančių šalių argumentas buvo toks: „Dabar mes viską sujauksime, o sutvarkysime vėliau, kai išgalėsime." Tačiau Bankoko pavyzdys rodo, kad miestui taip sparčiai ir taip nevaldomai augant, gali nebebūti jokio „vėliau". Jau išnyko daugelis šaligatvių. Nepalikta vietos naujiems parkams. Kanalus užcementavo, kad būtų galima statyti naujus pastatus. Žuvų upėje nėra. Pusė kelių policininkų skundžiasi kvėpavimo takų sutrikimais. Bankoke laisvoji rinka ir elektroninė kaimenė tiesiog nustelbė vyriausybę arba pasidarė tiek turtingesnės už vyriausybę, kad investuotojai, pasitelkdami korupciją, galėjo išvengti bet kokio aplinkos reguliavimo. Kaip 1996 m. man lankantis Tailande pasakė vienas Amerikos diplomatas: „Mes ką tik atidarėme tuziną ar maždaug

tiek naujų ambasadų buvusioje Sovietų Sąjungoje, ir mūsų darbas ten – aiškinti žmonėms, kad esama kažko, kas vadinama „rinka". Mūsų darbas Tailande – aiškinti žmonėms, kad esama kažko kito, negu rinka".

Sykį Džakartoje susitikau su Agus Purnomo, Pasaulinio gamtos fondo Indonezijos padalinio vadovaujančiu darbuotoju, ir jo paklausiau: „Ką kylančioje rinkoje reiškia būti aplinkosauginin-ku? Ar tai reiškia, kad esi tartum *Maytag* remonto meistras, vienišiausias žmogus mieste?"

„Mes nuolat lenktyniaujame su plėtra, – jis atsiduso. – Dar net nespėjome rasti progos čia įtikinti platesnę auditoriją, kad sveika aplinkai plėtra yra perspektyvus veiklos būdas, o planai statyti kelius, gamyklas ar elektrines nestovi vietoje. Čia esama užimtumo problemų, todėl kiekvienas statytojas, kuris žada darbo vietų, sulauks paramos. Kai taip atsitinka, mums klijuojama užimtumo priešininkų etiketė ir į mus žiūrima kaip į pašaliečius.

Todėl aplinkos niokojimas dabar vyksta labai sparčiai ir dažnai yra negrįžtamas, – pridūrė jis. – Netenki kalno, tiesiog jį prarandi – negali jo atauginti. Jei iškerti miškus, gali juos atauginti, bet prarandi biologinę įvairovę – augalus, gyvūnus. Man kelia nerimą, kad per dešimtmetį mes visi tikrai susiprasime tausoti aplinką, bet jau nebebus ko saugoti."

Ką daryti? Ar gali būti su aplinkos apsauga suderintas globalėjimas? Aišku, belieka viltis, kad technologijos plėtosis taip, jog pagelbės mums išsaugoti žaliąsias sritis anksčiau, negu elektroninė kaimenė jas pajėgs sutrypti. Kaip mėgsta sakyti Robertas Shapiro iš Monsanto: „Žmonių skaičius, padaugintas iš žmonių siekių atsidurti viduriniojoje klasėje, padalytas iš dabartinio technologijų įrankių rinkinio, sukelia neišlaikomą įtampą biologinėse sistemose, mūsų planetoje palaikančiose gyvybę. Kas čia tokio, kad trys vyrukai, gyvenantys prie ežero, į jį vertė atliekas. Kai tai daro tris-

dešimt tūkstančių, geriau rasti būdą negaminti tiek daug atliekų arba sutvarkyti tas atliekas, arba sumažinti atliekų gamintojų kiekį, – priešingu atveju, ežero čia nebebus".

Tai pareikalaus tikrai didelių informacinių technologijų, biotechnologijų ir nanotechnologijų (leisiančių mažyčiams energijos šaltiniams maitinti milžiniškas sistemas) laimėjimų, kad galėtume sukurti vertę vis mažesniu mastu ir sunaudotume vis mažiau medžiagų. Pavyzdžiui, vilčių teikia tai, kad mes jau galime įsiskverbti į augalą ir pakeisti jo pagrindines DNR poras, – po to jis natūraliai atbaido vabzdžius ir neprireikia nei trąšų, nei pesticidų. Taip pat gerai, kad informacinėmis technologijomis įrašų juostos ir filmai dabar paverčiami skaičiais – vienetais ir nuliais, – kurie nekelia grėsmės, negamina jokių atliekų, ir juos galima pakartotinai naudoti be galo.

Bet vien didelių technologinių laimėjimų nepakaks kaimenės poveikiui aplinkai neutralizuoti, nes naujovės tiesiog nespėja taip sparčiai, kaip sparčiai kaimenė juda, auga ir ėda. Tai galima matyti vien iš aplinkos naikinimo statistikos. 1998 m. žurnalas *Times* pranešė, kad 50 procentų pasaulio primatų rūšių dabar gresia išnykimas ir kad *kas minutę* prarandamas 21 hektaras pasaulio miškų.

Dėl to aplinkosauginininkai irgi privalo išmokti sparčiau judėti. Jiems reikia greitai sukurti reguliuojamąją programinę įrangą ir priversti laikytis gamtosaugos reikalavimų, siekiant užtikrinti subalansuotą plėtrą ir išsaugoti mažiausiai paliestas vietas. Jiems reikia stiprinti bendradarbiavimą su vietos ūkininkais ir vietinėmis tautelėmis, kurių pragyvenimas priklauso nuo sveikų miškų ir kitų gamtos sistemų. Jiems reikia greitai ugdyti vietinius elitus, kad jie kurtų ir prižiūrėtų parkus ir gamtos draustinius todėl, kad naujoji buržuazija ir miestų varguomenė neturi laiko, išteklių ar polinkio tuo pasirūpinti. Ir, žinoma, jiems nedelsiant reikia skatinti veiksmingą gimstamumo kontrolę, nes nevaldomas gyventojų skaičiaus didėjimas išsprogdins bet kokius aplinkos apsaugos

filtrus. Howardas Youth, žurnale *World Watch* rašydamas apie tai, kaip Karibų jūros regiono šalis Hondūras per keletą metų išugdė „žaliąjį" sąmoningumą, pastebėjo, kad visoms uolioms pastangoms kenkė prezervatyvų stygius. „Skrendant virš kaimiškų Hondūro vietovių, – rašė jis, – beveik galima matyti, kaip šalis auga: plintantys krūmynų gaisrai, nauji miestai, nauji keliai, atšlaitėse iškirstos naujos miško atkarpos sudaro žmogaus veiklos skiautinį... Labiausiai gyventojų skaičius didėja kaimo vietovėse – kaimuose, plačiai išsibarsčiusiuose raižytoje vietovėje, – ir daugelyje šių vietų kontraceptikai nėra lengvai prieinami..."

Nors ir būtų puiku, kad aplinkosaugininkai šiose srityse galėtų judėti sparčiau, nerealu tikėtis, kad taip bus. Taigi ką mes turime? Turime štai ką: dabar vienintelis būdas lėkti taip greitai kaip kaimenė – pasibalnoti kaimenę ir mėginti ją nukreipti kita kryptimi. Reikia kaimenei parodyti, kad būti „žaliam", būti globaliam ir būti ėdriam gali derėti tarpusavyje. Jeigu norite išgelbėti Amazonės regioną, eikite į verslo mokyklą ir mokykitės, kaip tvarkytis.

Nelengva rasti žmonių, kurie užmojį uždirbti pasakiškus pinigus galėtų suderinti su *Greenpeace*, bet iš tų, kuriuos kada nors esu sutikęs, arčiausiai buvo Keithas Algeras.

Su keturiasdešimt ketverių metų Algeru susipažinau keliaudamas po Brazilijos Atlanto atogrąžų mišką, kur jis buvo vienas iš vadovų sąjungos, šiaurės rytų Baijos valstijoje padėjusios išgelbėti tai, kas liko iš atogrąžų miško, be to, kai kuriems miško kirtėjams čia sukūrusios alternatyvias darbo vietas. Amerikietis politologas, vedęs beždžionių specialistę brazilę, Algeras atvyko į Braziliją turėdamas tikslą išgelbėti atogrąžų mišką ir padėti išaiškinti brazilams jo ekologinę reikšmę. Tačiau greitai suvokė, jog tol, kol negalės pasiūlyti atogrąžų miško kirtėjams kito darbo, jis nieko nepasieks. Algeras man tai apibūdino taip: „Žmonėms sunku būti neturtingiems ir labai nesmagu, jei negali pasirūpinti savo aplin-

ka. Čionykščiai ūkininkai man sakydavo, kad jie nori išsaugoti atogrąžų mišką, bet jų darbai irgi yra nykstanti rūšis. Jeigu jiems prireikdavo naujo automobilio arba išsiųsti sūnų į universitetą, jie tiesiog leisdavo miško kirtėjui paimti kelių hektarų sklypą su senais medžiais, kuriuos jie tausojo kaip pinigus banke. Norėdamas išgelbėti atogrąžų mišką, turėjau jiems parūpinti darbų".

Taigi Algeras, vadovaudamas pietų Baijos socialinių ir aplinkos tyrimų institutui, susijungė su Vašingtone įsikūrusia *Conservation International* ir vietinių aplinkosaugininkų grupe, ir visi drauge jie pasidarė aplinkos verslininkais, kad išgelbėtų atogrąžų mišką. Viena vertus, Algeras ir jo kolegos brazilai kariavo septynerius metus trukusį valstybinės politikos karą su miško kirtėjais, pasibaigusį 1998 m., kai Brazilijos vyriausybė pietų Baijoje pagaliau uždraudė visą miško ruošą Atlanto atogrąžų miške. Kita vertus, Algero komanda ir *Conservation International* įrengė ekologinį parką tame pačiame atogrąžų miške. Jie pasamdė grupę profesionalių alpinistų, kurie pasitelkę lankus ir strėles, užšaudavo virves į trisdešimt metrų aukščio medžius, o paskui supindavo virves ir tinklus ir po medžių viršūnių skliautu padarydavo taką, jungiantį namelius medžiuose. Maždaug pėdos pločio takas, truputį siūbuojantis, einant nuo vieno medžio viršūnės iki kito, yra už Unos miestelio, kur kitados Atlanto atogrąžų miškas dengė visą pakrantę. Dabar tik 7 jo procentai pergyveno miško kirtėjus ir kertančius bei deginančius mišką ūkininkus.

Takas po medžių viršūnių skliautu įspūdingas. Ne kiekviename miške viename žemės hektare auga 450 skirtingų rūšių medžių, besigrumiančių dėl saulės šviesos. Stypsendamas medžių viršūnių skliauto taku, gali pažvelgti tiesiai į akis vienai iš rečiausių beždžionių pasaulyje – liūtbeždžionei auksaspalve galva, šokinėjančiai nuo medžio ant medžio. Gali tyrinėti termitų lizdus, didelius tartum moliūgai, kybančius ant kaučiukmedžių, nuo kurių laša natūralus lateksas. Vaikštinėdamas atogrąžų miške že-

mės takais, kurie taip pat Unos ekologinio parko dalis, gali žingsniuoti šalia lapakirpių skruzdėlių karavanų, gabenančių lapų gabalėlius į savo skruzdėlyną sulig beisbolo kamuoliuko metėjo pakiluma.

Padedama *Conservation International*, Algero komanda ekologiniam parkui įrengti surado finansavimą iš *Ford Motor Company* ir *Anheuser-Busch* (*Budweiser*), kurios abi plačiai verslauja Brazilijoje, ir iš USAID (Jungtinių Valstijų vyriausybės tarptautinės plėtros agentūros) bei *Banco Real*, kuriam priklausė netoliese esantis viešbutis *Transamerica* ir kurio vadovas vietiniams Brazilijos pareigūnams pasakė: „Aš noriu, kad mano turistai, pažvelgę pro langą, matytų medžius, o ne kokį nors iškirstą Mėnulio peizažą". *Anheuser-Busch* net atsiuntė vieną iš savo teminių parkų projektuotojų iš *Busch Gardens* Floridoje, kad padėtų suprojektuoti ekologinį parką.

Be parko reikalų, Algeras bendradarbiavo su Unos meru, – kuris pats buvo miško kirtėjas, – norėdamas sukurti kitokių darbo vietų. Pavyzdžiui, viešbutyje *Transamerica* dirba šeši šimtai žmonių, ir dabar siūlomos išvykos į atogrąžų mišką. Algero sąjunga dėjo pastangas, kad paįvairintų ūkininkavimą atogrąžų miške tokiomis kultūromis kaip kakavmedžiai ir kavamedžiai, kurias galima auginti didesnių medžių šešėlyje. Be to, Algero komanda Federalinei Brazilijos vyriausybei parašė siūlymą dėl profesinės subsidijos Unos miestelio valdžiai ir iš Švietimo ministerijos gavo finansavimą pažangiam Unos mokytojų rengimui. Algeras sako: „Aš ištraukiau merą miško kirtėją iš verslo. Žinojau, kad privalau tesėti šiam vyrukui duotą pažadą, kitaip jie lieps mums dingti iš akių".

Dar viena organizacija, į kurią kreipėsi Algeras, buvo moderniųjų technologijų bendruomenė, kuria šiandien nepaprastai pasitikima besivystančiose šalyse, kur kiekvienas gubernatorius ir meras svajoja savo kieme už namo turėti mikroschemų gamyklą. *Intel*, paraginta vieno iš jos steigėjų Gordono Moore'o, dirbančio *Conservation International* valdyboje, Algero komandai suteikė fi-

nansavimą ir kompiuterių įrangą atogrąžų miškui žemėlapyje teisingai pažymėti ir sutelkti dėmesį į tai, ką labiausiai reikėjo saugoti. Pasinaudodama geografine informacijos sistema (GIS), Algero komanda galėjo sudėti žemėlapius į kompiuterį, o paskui jam užduoti tam tikrus svarbius klausimus.

„Svarbiausias dalykas, ko mes paklausėme kompiuterio – kur tarp įvairių Atlanto atogrąžų miško dalių yra pagrindiniai kritiniai taškai ir koridoriai, – sakė Algeras. – GIS mus nukreipė tiesiai į juos. Tai buvo svarbu, nes šie koridoriai jungia dvi didesnes atogrąžų miško dalis, o be jų jis tiesiog virsta izoliuotų fragmentų grupe, kuri negali išlaikyti tiek daug rūšių, todėl daugelis jų išnyks, jei šie koridoriai nebus išsaugoti. Mes įrengėme Unos ekologinį parką viename iš šių koridorių, kurį meras jau buvo leidęs iškirsti."

Algeras taip pat gavo paramą iš George'o St. Laurento, linkusio rizikuoti ekscentriško Amerikos verslininko, apleistame kakavos fabrike šalia Unos atidariusio kompiuterių gamyklą Brazilijos rinkai. Valstijos vyriausybė St. Laurentui suteikė mokesčių lengvatas moderniųjų technologijų gamyklai čia atidaryti, tačiau jis vietos gubernatoriui pasakė, jog jam reikia daugiau nei vien mokesčių lengvatų, norint įtikinti kompiuterių inžinierius San Paule ir Silicio slėnyje persikelti į Šiaurės Rytų Braziliją. Jam reikėjo šiek tiek žalumos, ne tik žalių banknotų. Išlaikyta graži aplinka gali pasitarnauti kaip labai svarbus magnetas moderniąsias technologijas išmanantiems darbuotojams pritraukti, kurie dažnai turi daug galimybių pasirinkti, kur gyventi. Ne veltui Silicio slėnis yra Kalifornijoje. „Pasakiau [gubernatoriui], kad mums reikia gražios aplinkos, – sakė St. Laurentas. – Pasakiau jam, kad kompiuterių inžinieriai gali gyventi bet kur. Jie nori aukštos gyvenimo kokybės ir vietų, kur savaitgaliais galėtų nueiti. Jei jau jiems tenka gyventi šalia vienos iš įdomiausių biologinės įvairovės sistemų, jie verčiau bus jos dalis, negu žiūrės, kaip ji naikinama." Talkindamas Alge-

rui gauti vietos valdžios paramą, St. Laurentas vietinėms mokykloms pažadėjo dovanoti kompiuterių.

Galiausiai dėl Brazilijos vyriausybės ir Algero sąjungos spaudimo Unos meras Dejairas Birschneris, kad ir nenoriai, nusileido. Meras man sakė:

„Kai pirmą kartą išgirdau apie šiuos aplinkosaugininkus, pamaniau, kad jie ruošiasi mus persekioti. Maždaug prieš dvejus metus ėmiau suvokti, kad jiems rūpi pagelbėti regiono plėtrai. Unoje yra 32000 gyventojų, o plotas – 17000 kvadratinių kilometrų. Trys didžiausi darbdaviai yra viešbutis *Transamerica*, didelis kakavmedžių ūkis *Unacau* ir savivaldybė. [Gyvenimas čia] baisiai sunkus. Kokie keturiasdešimt procentų mūsų žmonių gyvena medinėse lūšnose, o kai žlugo kakavos pramonė, reikalai čia iš tiesų suprastėjo... Nepriekaištauju Keithui, kad pasakė mums teisybę, – jog miško kirtimas pakenks ekologinei pusiausvyrai. Mums patiems reikės sukurti darbo vietas. Bet Keithui irgi reikės suvaidinti savo vaidmenį."

Iš viso šito Algeras sužinojo, kad vienintelis būdas atogrąžų miškui išgelbėti – tas pats būdas, kaip gelbėjama šalies finansų sistema – laikyti ją ne tik kylančia rinka, bet kylančia visuomene. Išgelbėk visuomenę, ir išgelbėsi medžius.

Algeras sakė: „Iš pradžių mes bendradarbiavome su kai kuriais gabiausiais vietiniais Brazilijos studentais magistrantais iš šių vietų, kad įkurtume Pietų Baijos Socialinių ir aplinkos tyrimų institutą. Paskui ėmėme mokyti žmones ir suteikėme jiems įgūdžių, reikalingų šiuolaikiniam gamtosaugininkui. Tai reiškė biologus mokyti apie verslo sandorius, o ekonomistus mokyti šiuolaikiškiausios geografinių žemėlapių braižymo technikos. Iki šiol nė vienas Brazilijos universitetas nebandė taip integruotai mokyti šių iš dalies sutampančių įgūdžių, šiuo metu būtinų vykusiam aplinkosaugos verslininkui. Dabar mes mokome naują kartą, kaip naudingiausiai išleisti pinigus, o nauda, apie kurią aš kalbu – tai ne

tik rūšių apsauga, bet ir ekonominės bei socialinės galimybės žmonėms, gyvenantiems arti tų rūšių. Neišmokę, kaip daryti ir viena, ir kita, mes nebūtume galėję išgelbėti nė vieno medžio."

Kitas būdas globalėjimo sąlygomis atkreipti dėmesį į ekologijos problemas – bendrovėms ir jų akcininkams parodyti, kad jei jie laikysis aplinkai sveikų gamybos būdų, padidės jų pelnas ir akcijų kainos.

Aplinkos inžinierius Jimas Levine'as, dirbantis San Francisko įlankos išsaugojimo ir plėtros komisijoje ir mokantis bendroves būti tiek „žalias", tiek ėdrias, man paaiškino, kaip tai vyksta: „Reikia įtikinti bendroves, akcininkus ir Volstrito analitikus, kad jie suprastų, jog prasti aplinkosaugos rezultatai tolygūs iššvaistytam pelnui. Dar prieš dešimtį metų aplinkosaugos rezultatai nebuvo gamybos planavimo objektas. Tačiau dabar, kai vyriausybė bendrovėms kala į galvą tiek naujas taisykles, tiek naujas mokesčių lengvatas, kad jos būtų „žalios", o SEC bendrovėms sako, kad jos akcininkams turi tiksliai surašyti savo įsipareigojimus aplinkai, – tokius kaip, kur jos paduotos į teismą už atliekų kaupimą ir kiek galėtų kainuoti apsišvarinimas, – atsirado esminių pokyčių. Bendrovės ima suvokti, jog jei jos ateina į Bankoką ir pastato aplinką teršiančią gamyklą, o paskui Tailando vyriausybė pagaliau ima priiminėti įstatymus ir reguliuojančią programinę įrangą visam tam išvalyti, kur kas daugiau kainuos sutvarkyti neekologiškos veiklos rezultatus negu iš pat pradžių įdiegti žaliuosius darbo būdus".

Viena iš pirmaujančių bendrovių tarp šių naujų pavyzdžių – sveikatos gaminių bendrovė *Baxter International, Inc.*, kurios būstinė yra Čikagoje. 1997 m. *Baxter* pardavimai sudarė 6,1 milijardo JAV dolerių, gautų iš šešiasdešimties jos gamyklų visame pasaulyje. Į metinę ataskaitą akcininkams *Baxter* įtraukia aplinkosaugos finansinę ataskaitą apie visą savo veiklą. 1997 m. aplinkosaugos finansinėje ataskaitoje pranešama, kad tais metais įdiegti žalieji gamybos būdai bendrovei sutaupė 14 milijonų dolerių, daugiau

nei sudarė programų išlaidos. Be to, čia teigiama, kad dėl žaliųjų gamybos būdų nuo 1990 m. išvengus pridėtinių aplinkos tvarkymo išlaidų, jau sutaupyta dar 86 milijonai dolerių. „Tai reiškia, – sakoma ataskaitoje, – kad 1997 m. *Baxter* būtų išleidusi 100 milijonų dolerių daugiau žaliavoms, apsivalymo išlaidoms ir pakavimui, jei nuo 1990 m. nebūtų imtasi aplinkai naudingų veiksmų."

Daugelyje šalių vis dar nėra veiksmingų įstatymų, grindžiamų principu „moka teršėjas", bet kada nors visose jose bus. Štai kodėl *Baxter* 1997 m. metinėje ataskaitoje teigiama, esą „geriau, kad visos mūsų tarptautinės atliekos šiandien patektų į patikimas atliekų aikšteles. Vadinasi, mes būsime geresnėje pozicijoje, nes galėsime ateityje išvengti galimų didelių įsipareigojimų". Vadovaujantys darbuotojai, kurie taip negalvoja, nesirūpina savo akcininkais ir iš savęs atima didesnius papildomus dividendus.

Vis dėlto kartais netgi šis naudos argumentas negali priversti to padaryti. Retkarčiais tiesiog naudingiau be saiko išnaudoti žemę ir išparduoti vadovaujantis grobuoniškais globaliais interesais. Taigi lieka paskutinė strategija, ir, beje, veiksminga – išmokti globalėjimą panaudoti prieš jį patį.

Štai aš išsiaiškinau irgi Brazilijoje – ne atogrąžų miške, o Pantanalio pelkėje, kurioje lankiausi su *Conservation International* komanda. Atskridome mažyčiu propeleriniu lėktuvėliu į Rio Negro ūkį – rančą ir gamtos buveinę prie Rio Negro upės, su žole apaugusiu pakilimo taku priešais. Ketinome kelionę pradėti pokalbiu su Nilsonu de Barros, Brazilijos Mato Groso do Sulio valstijos aplinkosaugos vadovu. Žinojau, kad interviu bus įdomus, nes de Barros užsispyrė, kad pokalbis vyktų Rio Negro upės viduryje. Mes sėdome į motorinę valtį ir išplaukėme į susitikimo vietą prie seklaus upės vingio. Čia mūsų laukė de Barros ir jo komanda, iki juosmens stovėdami vandenyje. Šalia jų buvo valtis su gėrimų aušintuvu, pilnu prikrautu alaus.

„Pirma – alus, paskui – maudynės, paskui – kalbėsimės", – pasakė jis ir trakštelėjęs atidarė skardinę „Skol" alaus, o pro šalį tekėjo upė.

Pamaniau, kad mano darbas – geriausias pasaulyje!

De Barros paaiškino, kad Pantanalio regionas, išsidėstęs palei Brazilijos, Bolivijos ir Paragvajaus sienas, yra didžiausia pasaulyje gėlavandenė pelkė (Viskonsino valstijos dydžio); čia gyvena jaguarai ir glaudžiasi kitos nykstančios rūšys. Pantanalio gamtos draustinis, kur mes upės viduryje stovėjome, panėši į savotišką Juros periodo parką be dinozaurų. Plaukdami upe matėme daugybę kaimanų, drybsančių pakrantėje, vandenyje besisūpuojančių milžiniškų upinių ūdrų, didžiųjų baltųjų garnių, hiacintinių arų, tukanų, ibių, pelkinių elnių, girnovių, gandrų žabiru, ocelotų, nandu (stručių), įvairiose vietose išlendančių iš miško. Skirtingai nuo Amazonės regiono, aiškino de Barros, Pantanaliui nekelia grėsmės vargingi gyventojai, norintys sunaikinti gyvenamąją aplinką, kad sumažintų savo skurdą. Tikrai, Pantanalio kultūra – retas pavyzdys, kaip žmogus ir gamta harmoningai tarpsta; plėtojama gyvulininkystė, žvejyba, o dabar ir ekologinis turizmas. Šiam regionui pavojų kelia globalėjimas – plokščiakalnyje aukščiau Pantanalio baseino esama sojų augintojų, trokštančių prisotinti sparčiai besiplečiančią pasaulinę sojų pupelių rinką. Iš jų ūkių tekantys pesticidai ir dumblas teršia upes ir kenkia laukinei gyvūnijai. Tuo pat metu Brazilija, Argentina, Urugvajaus, Paragvajus ir Bolivija sudarė prekybos bloką, kad galėtų geriau konkuruoti pasaulio mastu. Tam, kad jų sojų produktai sparčiau pasiektų pasaulines rinkas, jie nori pagilinti ir ištiesinti upes, – kad jomis lengviau ir greičiau galėtų plaukioti baržos, – tačiau tai tikriausiai rimtai pakenktų ekologinei sistemai. Galų gale tarptautinių energetikos bendrovių konsorciumas, vadovaujamas *Enron*, per Pantanalį tiesia dujotiekį iš turtingos dujų Bolivijos į energijos stokojantį San Paulą, kuris irgi gali kelti pavojų aplinkai.

Tačiau nors globalėjimas ir kelia didžiausią grėsmę Pantanaliui, jis yra ir jo didžiausia išsigelbėjimo viltis. Pirma, Pantanalio gyventojai dabar turi progą apsaugoti savo tradicinį gyvenimo būdą, pagrįstą natūralios žemės tausojimu, pardavinėdami ekologines keliones ir natūraliai užaugintą jautieną pasaulinėms rinkoms, pasirengusioms mokėti didesnę kainą už ekologiškus produktus. Be to, čia esančios pažangios globalios bendrovės gali labai pasitarnauti. Sojų pupelių verslas pritraukė dideles globalias baržų bendroves, kurios, kitaip nei daugelis vietinių firmų, įstengia naudoti labai modernias, mažiau kenkiančias aplinkai technologijas – tokias kaip šiuolaikinės baržos su labai moderniais vandensraigčiais, galinčios plaukioti staigiais upių vingiais, todėl upių nebereikia tiesinti.

Kad globalėjimas iš tiesų gali pasitarnauti, rodo tai, kad jis sukuria „itin galingus aplinkosaugininkus", kurie, veikdami patys, dabar gerokai veiksmingiau gali priešintis elektroninei kaimenei ir vyriausybėms. Internetu vienos šalies aplinkosaugininkai greitai perduoda kitų šalių aplinkosaugininkams, kaip tarptautinė bendrovė elgiasi jų šalyje. Dėl to vis daugiau tarptautinių bendrovių supranta, jog susidūrusios su interneto aktyvistais ir norėdamos išsaugoti savo pasaulinę reputaciją bei globalius prekyženklius, turi pačios atsakingiau žiūrėti į aplinką. Pantanalyje iš esmės atsitiko taip, kad vietiniai aplinkosaugininkai skatino Šiaurės Amerikos aplinkosaugininkus daryti spaudimą Amerikos plėtros bankui, kuris ketino finansuoti upės gilinimą ir tiesinimą. Plėtros bankas, rūpindamasis savo pasauline reputacija, reagavo spausdamas vietines projektą remiančias vyriausybes, kad jos sumažintų projekto mastus ir atliktų išsamų aplinkos įvertinimą. Galiausiai su tuo susijusios vyriausybės suprato, kaip galima pagerinti plaukiojimą upe nekeičiant jos kontūrų.

„Tai vargu ar galima buvo įsivaizduoti vos prieš penkiolika metų, – sako Glennas Prickettas, *Conservation International* vicepre-

zidentas bendrovių partnerystei. – Įsivaizduokite tokią šalį kaip Brazilija. Prieš penkiolika metų čia vadovavo generolai ir kai užsienio aplinkosaugininkai kritikavo Amazonės regiono ekonominę plėtrą, generolai jiems tiesiog pasakydavo: „Nesikiškit. Tai mūsų suvereni teritorija. Ne jūsų reikalas". Bet paskui atėjo globalėjimas su internetu, ir Brazilijos vyriausybė pradėjo įsileisti, tiesą sakant, kviestis visas šias dideles globalias bendroves investuoti. Tai sukūrė naujas varomąsias jėgas. Jėga, stumianti plėtrą, persikėlė į globalias bendroves bei institucijas, kurios iš esmės verslauja pasauliniu mastu, kurioms reikia globalios prieigos, todėl reikia rūpintis savo aplinkosaugos reputacija. Jei Brazilijos aplinkosaugininkai imasi interneto ir savo kolegoms Jungtinėse Valstijose bei Europoje pasako, kad ši globali bendrovė Brazilijoje teršia aplinką, suaktyvės tų kitų šalių aplinkosaugininkai. Gana greitai ši bendrovė galėtų susidurti su globalia kampanija, kuri paveiktų jos verslą, ne tik Brazilijoje, bet ir visame pasaulyje."

Kai dabar pasaulyje tiek daug demokratijų, kartais užtenka tik vieno aplinkosaugininko, mojuojančio el. pašto žinute parlamento posėdžių salėje, kad sustabdytų didelį elektrinės projektą ar kokį nors kitą aplinkai pavojingą sandorį. Globalios bendrovės įsitikino, kad remdamos gamtosaugos programas, jos gali pagerinti savo globalaus prekyženklio įvaizdį klientų akyse, nes jie vis labiau vertina aplinką.

„Globaliai susijusiame aktyviame pasaulyje nebėra tokios vietos, kur galėtum paslėpti blogą bendrovės elgesį, – sakė Prickettas. – Klientai, tikrintojai ir akcininkai dabar visur gali atlyginti bendrovėms arba jas nubausti už tai, ką jos daro tolimose vietose. Toms, kurios elgiasi gerai, jie gali atidaryti duris, o toms, kurios elgiasi blogai, gali jas užšauti."

Geriausios bendrovės šią pamoką išmoko. Kaip sykį man paaiškino *DuPont* pirmininkas Charlesas O. Holliday jaunesnysis: „Seniau ruošdamiesi kaimynystėje statyti chemijos gamyklą, mes

manėme, jog visiškai pakaks, jei tik sugebėsime gauti aplink tą gamyklą gyvenančių kaimynų leidimą. Dabar jau nebe taip. Su internetu ir visu kuo dabar tartum turi šešis milijardus kaimynų, kuriuos reikia įtikinti... Galima gauti vyriausybės pritarimą daugybei dalykų, bet dabar tai klausimas, susijęs su tuo, ar gali suburti platesnius [visuomenės] judėjimus".

Tai padeda paaiškinti, kodėl *Ford Motor* dabar finansuoja *Conservation International* tyrimus Pantanalyje, jo laukinės gyvūnijos tvarkymo programą ir Pantanalio galvijų rančų pavertimą privačiais draustiniais, ir netgi užsiima lobizmu Brazilijoje, kad paremtų Pantanalio išsaugojimą. Žinoma, *Ford* gelbsti Pantanalį ne iš meilės jo nykstančioms rūšims, o veikiau dėl to, jog mano galinti parduoti žymiai daugiau automobilių „Jaguar", jei ji laikoma bendrove, Pantanalyje gelbstinčia jaguarus. Jei tai padės išgelbėti neįtikėtinai puikią ekologinę sistemą ir gyvenimo būdą, tada telaimina Dievas Henry Fordą ir internetą.

Sunku atogrąžų mišką išgelbėti nuo elektroninės kaimenės, tačiau dar sunkiau išgelbėti kultūrą, išaugusią to atogrąžų miško aplinkoje.

Šaltojo karo metais, ką jau kalbėti apie ankstesnius istorijos laikotarpius, šalys ir kultūros viena su kita tiesiog nesusitikdavo taip dažnai, tiesiogiai ir atvirai, kaip šiandien. Į daugelį vietų nukeliauti buvo sunkiau, atskiroms kultūroms pasislėpti ir apsisaugoti būta nesuskaičiuojamų sienų, tvorų, geležinių uždangų, slėnių ir apkasų. Tačiau šiandien kultūros žiauriu darvinišku būdu siūlomos vartoti globaliai ir viena kitą bando internetu bei per palydovinę televiziją ir atviras sienas. Nuvykstu į Šiaurės Rytų Kinijos kaimus, kad pamatyčiau, kaip atrodo pasaulis už globalėjimo ribų, ir aptinku, kad paauglės mergaitės avi madingais batais. Einu per Singapūro oro uostą ir matau dvi mažas senas indes tradiciniais drabužiais, sėdinčias laukiamajame su televizoriumi ir įnikusias į per Ruperto Murdocho *Sky TV* rodomas amerikietiškas

imtynes. Negalėjau atsistebėti, stebėdamas, kaip jos žiūri į tuos dramblotus imtynininkus tarzaniška apranga, pakaitomis pakeliančius ir metančius visa tai, iš ko jie buvo padaryti. Prisijunkite prie globalėjimo be tinkamos programinės įrangos ir operacinės sistemos, ir jis akimirksniu perlydys jūsų ekonomiką. Prisijunkite prie jo be tinkamų aplinkosaugos bangolaužių, ir jis akimirksniu pavers plyne jūsų miškus. Atverkite be apsauginių filtrų savo sienas globalėjimo kultūriniam puolimui, ir galite nueiti miegoti galvodamas esąs indas, egiptietis, izraelietis, kinas arba brazilas, o kitą rytą nubusti ir pamatyti, kad visos jūsų mergaitės atrodo tarsi Ginger Spice, o visi jūsų berniukai nori rengtis kaip Hulkas Hoganas.

Praėjus mėnesiui po apsilankymo Katare, kur susidūriau su *Taco Bell*, nuvykau į Kuala Lumpūrą Malaizijoje, kur apsistojau viešbutyje *Shangri-La*, viename iš didžiųjų senųjų Pietryčių Azijos viešbučių. Man patinka tas pavadinimas *Shangri-La*. Jis taip egzotiškai skamba. Į Kuala Lumpūrą atvykau vėlai vakare ir, važiuodamas į miestą, tikrai negalėjau daug pamatyti, todėl kitą rytą vos pakirdęs atitraukiau savo viešbučio kambario užuolaidas, ir pirmiausia išvydau ant gretimo pastato pulkininko Sanderso iš *Kentucky Fried Chicken* („Keptų Kentukio viščiukų") atvaizdą per du aukštus.

„Po perkūnais, – pamaniau – ką *jis* čia veikia? Atkeliavau dvidešimt keturis tūkstančius kilometrų į Kuala Lumpūrą, apsistojau *Shangri-La*, ir pirmas sutiktas asmuo – pulkininkas Sandersas!"

Kita proga lankiausi pas verslininką Džakartos centre ir paklausiau jo, kaip nusigauti į kito susitikimo vietą. Jis man nurodė tiksliai: „Lipkite laiptais į viršų prie pastato su *Armani Emporium*, – žinote, kaip tik virš *Hard Rock* kavinės, – o paskui prie *McDonald's* sukite dešinėn". Tik pažvelgiau į jį, nusijuokiau ir paklausiau: „Kur aš esu?"

Indija – šalis, mėginusi aktyviai priešintis šiai globaliai kultūrinei niveliacijai. Tačiau netgi ten tarp Indijos elito savo darbą spar-

čiai daro elektroninė kaimenė. 1998 m. vasarą tvankią karštą popietę Naujajame Delyje ėmiau interviu iš buvusio Indijos ministro pirmininko, septyniasdešimt aštuonerių metų I. K. Gujralo, vieno iš labiausiai apsišvietusių Indijos politikų. Pirmiausia jis prisiminė, ką UNESCO konferencijoje jam pasakė Kanados atstovas, kai Indijos valstybininkas pateikė svarstyti rezoliuciją, kuria buvo siekiama užtikrinti, kad „naujoji informacijos tvarka", įsitvirtinanti visame pasaulyje, būtų abipusiai kultūros ir informacijos mainai, – o ne tik kad išsivysčiusios šalys piltų savo kultūrą į besivystančiųjų gerkles. Kanados atstovas apstulbino Gujralą, paremdamas jo rezoliuciją. „Paklausiau jo, kodėl Kanada tai remia, – prisiminė Gujralas. – Jis pasakė: „Todėl, kad mes jau patiriame tai, ko jūs baiminatės. Nebėra kanadietiškos muzikos, teatro, kino, kultūros ar kalbos". Visa buvo suamerikietinta."

Kai jo paklausiau, kodėl šis klausimas jam toks svarbus, Gujralas, vilkėjęs tradiciniais indiškais drabužiais, pasakė iš esmės štai ką: jei neišsaugosite bent kelių savų alyvmedžių savame sodelyje už namo, savo namuose niekada nesijausite namie. „Kas yra mano šaknys, – paklausė jis balsiai. – Mano šaknys yra ne tik tai, kad aš gyvenu čia, Indijoje. Mano šaknys yra tai, kad aš girdžiu, kaip kas nors mano gimtąja kalba deklamuoja rimuotą dvieilį. Eidamas gatve, girdžiu, kaip kas nors mano gimtąja kalba dainuoja dainą. Mano šaknys yra tai, kad sėdžiu su jumis savo namuose apsivilkęs savo tautiniais drabužiais. Mūsų tradicijoms tūkstančiai metų. Negalima leisti, kad jos štai taip išnyktų. Pasaulis bus kur kas turtingesnis, jei bus išlaikomos ir remiamos skirtingų kultūrų spalvos ir įvairovė."

Aš visiškai solidarizuojuosi su Gujralu, galbūt dėl to, kad gimiau ir užaugau palyginti mažoje Minesotos bendruomenėje. Globalėjimas gali labai dezorientuoti. Kai su šaknimis išraunami jūsų kultūriniai alyvmedžiai arba jie suvienodinami, paverčiami kažkokia globalia koše, pasiklystate pasaulyje.

Apie tai viena popietę Jeruzalėje mintijau su savo draugu Yaronu Ezrahi, politikos teoretiku, kai jis pasakė kandžią pastabą: „Žinai, Tomai, yra du būdai padaryti, kad žmogus pasijustų benamis; vienas – sugriauti jo namą, o kitas – padaryti taip, kad jo namas atrodytų kaip visų ir jame būtų jaučiamasi kaip visų kitų namuose".

Kaip tokiai benamystei užkirsti kelią? Pirma, ką reikia padaryti – suprasti, kad amerikietinimas-globalėjimas susijęs ne vien su stūmimu, bet ir trauka. Žmonės visame pasaulyje dėl daugybės priežasčių laukia globalėjimo. Tie katariečiai, Dohos pajūrio kelyje susigrūdę į *Taco Bell*, nebuvo atėję iš kokios nors žavios alinės arba kaimyninio bistro, pilnų nublizginto žalvario ir ąžuolo. Dar iki čia, pajūrio kelyje, atsirandant *Taco Bell*, ant šaligatvio tikriausiai stovėjo musių apniktas kioskas, kur kažkokie vyrukai kepė ant medžio anglių higienos normų neatitinkančiomis sąlygomis, be apšvietimo ir tualeto. Vietoj to katariečiams buvo pasiūlyta anksčiau neregėtas dalykas – meksikiečių maistas, švarus tualetas, tarptautinės higienos normos, aptarnavimas su šypsena ir kokybės kontrolė – visa tai už nedidelę kainą, kurią jie išgalėjo mokėti. Nenuostabu, kad jis buvo nuolat perpildytas.

Jiems buvo pasiūlyta ir šis tas daugiau, kas mažiau krito į akis, bet daugeliui buvo dar svarbiau. Pirmiausia aš tai suvokiau Malaizijoje. Nuėjau susitikti su finansų ministru ir kol laukiau jo laukiamajame, jo atstovas spaudai mane pristatė Malaizijos verslininkui, kuris čia irgi buvo atėjęs susitikti su ministru. Atstovas jį pristatė: „Tai ponas Ishakas Ismailas, Malaizijoje jam priklauso visos *Kentucky Fried Chicken* franšizės". Tučtuojau išsitraukiau savo „IBM ThinkPad" ir primygtinai paprašiau duoti interviu.

„Pasakykite man štai ką, – paklausiau, – kodėl malajiečiams taip patinka kepti Kentukio viščiukai?" Jis pasakė, kad jiems ne tik skonis patinka, bet dar labiau – tai, ką jie simbolizuoja – modernumą, amerikietiškumą, tai, kad esi naujamadiškas. „Žmonės čia

mėgsta bet ką, kas vakarietiška, ypač amerikietiška, – paaiškino p. Ismailas. – Jie nori taip valgyti ir tokie būti. Mažuose Malaizijos miesteliuose žmonės stovi eilėse prie *Kentucky Fried Chicken* – jie iš visur atvyksta, kad jų gautų. Jie nori būti susiję su Amerika. Žmonėms čia patinka visa, kas modernu. Tai valgydami jaučiasi modernūs." Iš tikrųjų, Malaizijos kaime vaikščioti į *Kentucky Fried Chicken* – pigiausia kelionė į Ameriką, kurią visada galės sau leisti daugelis malajiečių.

Malajiečiai eina į *Kentucky Fried Chicken*, o katariečiai – į *Taco Bell* dėl tos pačios priežasties, dėl kurios amerikiečiai eina į *Universal Studios*, – kad pamatytų savo fantazijų šaltinį. Kad ir kaip būtų, globalėjimas šiandien yra būdas po pasaulį skleisti Amerikos fantaziją. Šiandieniniame globaliame kaime žmonės žino, kad galima gyventi kitaip, jie žino apie amerikiečių gyvenseną, ir daugelis jų nori tokio dydžio jos gabalo, kokį tik gali gauti, – su visais garnyrais. Jo gauti kai kurie eina į „Disnėjaus pasaulį", o kai kurie – į *Kentucky Fried* Šiaurės Malaizijoje. Jauna Malaizijos žmogaus teisių aktyvistė Ivy Josiah sykį man išdėstė, kokie nevienareikšmiai jausmai, susiję su šiuo reiškiniu, apima jos kartą. „Susijaudinu, galvodama apie tai, kaip mūsų tradicinius restoranus suris *Kentucky Chicken, McDonald's* ir *Chili*, – sakė ji. – Mes prarandame savo tapatybę. Mes su tais restoranais užaugome. Jaunesni žmonės – ne. Dabar nueini į tuos restoranus, o juose – žiurkės ir prastas vanduo. Šiandien vaikui malajiečiui didelis malonumas nueiti į *Pizza Hut*. Globalėjimas yra amerikietinimas. Elitas čia sako: „Neturėtų būti *McDonald's*", bet mažiems žmonėms, kurie negali nukeliauti į Ameriką, Amerika ateina pas juos."

Dėl visų šių priežasčių būtų naivu galvoti, jog mes pajėgūs kaip nors sustabdyti galingas globalias *McDonald's* ar *Taco Bell* jėgas, uždrausti joms visame pasaulyje atidarinėti franšizes. Jos plinta, nes siūlo žmonėms tai, ko jie nori, o būtų ir nepakenčiamai arogantiška, ir kvaila besivystančių šalių žmonėms pasakyti, esą jie to

turėti negali, nes tai lankytojams iš išsivysčiusių šalių sugadintų vaizdą ir įspūdžius.

Vis dėlto kultūros požiūriu kai kas bus prarasta – ir jiems, ir mums, – kuo daugiau šių globalių franšizių mus sveikins nuo kiekvienos kalvos viršūnės, kiekvieno oro uosto terminale ir už kiekvieno kampo. Vienintelė viltis, – ir tai tik viltis, – kad šalys irgi išmoks pasidaryti daugeriopus filtrus, kad jų kultūrų nesunaikintų niveliuojantis globalaus kapitalizmo stūmimas ir trauka. Atsižvelgiant į šiandieninę globalėjimo jėgą ir spartą, kultūros, nepakankamai stiprios tai padaryti, bus sunaikintos kaip rūšys, nepajėgiančios prisitaikyti prie savo aplinkos pokyčių.

Aš manau, kad svarbiausias filtras – gebėjimas „lokaliai globalizuotis". Sveiku lokaliu globalėjimu aš vadinu kultūros gebėjimą, susidūrus su kitomis stipriomis kultūromis, perimti jai natūraliai tinkančias ir tą kultūrą turtinti galinčias įtakas, atsispirti tiems dalykams, kurie iš tikrųjų jai svetimi, ir susidėlioti tuos dalykus, kurie, nors ir būdami kitoniški, gali patikti ir būti aukštinami dėl savo kitoniškumo. Bendras lokalaus globalėjimo tikslas – kad jūsų šalis ir kultūra įstengtų asimiliuoti globalėjimo apraiškas taip, kad jos papildytų jūsų augimą ir įvairovę, bet jų neprarytų.

Tiesą sakant, lokalus globalėjimas – labai senas vyksmas, siekiantis tuos laikus, kai, pavyzdžiui, įvairios kultūros susidurdavo su helėnizmo plitimu ir stengėsi perimti iš jo tai, kas geriausia, bet nesiduodavo praryjamos. Judaizmas – klasikinis religinės kultūros pavyzdys, per ilgą laiką perėmusios daugelio skirtingų šalių įtakas, bet niekada nepraradusios savo pagrindinės tapatybės. Mano mokytojas mokslininkas rabinas Tzvi Marxas pažymi, jog kai žydai IV a. pr. Kr. pirmą sykį susidūrė su graikais, žydų mąstymas nuodugniausiai perėmė vieną dalyką – graikų logiką, kuri buvo supinta su to meto Biblijos ir rabinų mokymu.

„Perimti šią graikų logiką buvo palyginti lengva, nes tai natūraliai siejosi su tuo, ką tuomet darė rabinai ir Biblijos mokslinin-

kai, – t. y. plėtojo tiesą, – sako Marxas. – Sveiko perėmimo ženklas yra tai, jog visuomenė kažką pasiėmusi iš išorės, priima tai kaip savą, įtaiso į savas pažiūrų sistemas ir pamiršta, kad tai kada nors atėjo iš išorės. Taip atsitinka, kai perimamoji išorinė jėga prisiliečia prie to, kas jau slypi jūsų kultūroje, bet galbūt ne visiškai išplėtota, ir susidūrimas su išorine paskata tą slypintį dalyką iš tikrųjų turtina ir padeda jam išvešėti." Šitaip rūšys ir kultūros žengia į priekį.

Tačiau tuo pat metu, kai žydus veikė graikų logika, juos veikė ir graikiškasis kūno aukštinimas, jau nekalbant apie graikų rūpestį Erosu ir politeizmą. Šių įtakų žydai neperėmė. Jos buvo laikomos svetimomis ir liko svetimos. Graikams patiko stebėti nuogus gimnastus. Žydams – ne, jie taip ir neperėmė šios graikų kultūros dalies. Tie, kurie perėmė, buvo laikomi asimiliavęsi ir praradę pirminę savivoką. Galų gale kai kuriuos graikų valgius ir drabužių madas žydai tuo metu pasirinktinai priėmė, – ir šie jiems patiko būtent dėl kitoniškumo, – bet jų taip ir nepasisavino. Skamba absurdiškai: jie neatsisakė macų tešlos kukulaičių sriubos, kad galėtų valgyti suvlakius, bet valgė suvlakius ir juos pamėgo kaip kažką kitoniška.

Sveikas lokalus globalėjimas visada yra bandymų ir klaidų vyksmas, bet jis vis reikalingesnis. Pasaulyje, kuriame pašalinama tiek daug apsauginių sienų, tvorų ir apkasų, kultūros, kurioms sekasi lokaliai globalizuotis, tikrai turi pranašumų, o toms, kurios to nedaro, reikia išmokti. Aišku, kai kurioms kultūroms lokaliai globalizuotis nesiseka, užtat globalėjimas labai smarkiai joms graso. Kai šalims arba kultūroms lokaliai globalizuotis nesiseka, kyla reakcija, panaši į Talibano islamo fundamentalistų Afganistane – jie baiminasi bandymų ir klaidų, kylančių iš susidūrimo su globalėjimu, nes bijo, kad viskas pasibaigs klaida ir jų kultūros sunaikinimu, taigi jie tiesiog visą šalį aptraukia šydu arba stengiasi apsistatyti vis didesnėmis sienomis. Tačiau elektroninė kaimenė šias sienas neišvengiamai pralaužia, o kai tai atsitinka ir žmonės ima prarasti

savo kultūrinę tapatybę, baigiasi tuo, kad jie asimiliuojasi savoje šalyje. Jų šalis pasidaro tik vieta, per kurią praeina kitos šalys ir kultūros.

Esama ir kito pavojaus. Kai kurios kultūros gali tartis, kad jos lokaliai globalizuojasi sveikai, nors iš tikrųjų jos asimiliuojasi ir praranda savo tapatybę subtiliai, iš lėto. Nuvalkiotas, bet aiškus pavyzdys – kaip japonų kultūra ir architektūra perėmė Japonijos *McDonald's*. *McDonald's Japonija* su dviem tūkstančiais restoranų Japonijoje, dar vadinama „Makudonarudo", yra didžiausia *McDonald's* franšizė už Jungtinių Valstijų ribų. *McDonald's Japan* Japonijoje taip sėkmingai integravosi, kad pasakojama istorija apie japoniukę, kuri atvyksta į Los Andželą, apsidairo, pamato keletą *McDonald's* restoranų, timpteli motinai už rankovės ir sako: „Žiūrėk, mama, šioje šalyje jie irgi turi *McDonald's*". Tai mažai mergaitei galima atleisti dėl nuostabos, kad iš tiesų *McDonald's* yra Amerikos bendrovė, o ne Japonijos. (*McDonald's* žmonės Japonijoje pervadino Ronaldą McDonaldą „Donaldu McDonaldu", kad japonams būtų lengviau ištarti.) „Du tūkstančiai Japonijoje turimų parduotuvių nelaikomos Amerikos bendrove, – man sakė Jamesas Cantalupo, *McDonald's International* prezidentas. – Paklausykit, *McDonald's* tiekia mėsą, duoną ir bulves. Mėsą, duoną ir bulves valgo daugelyje pasaulio vietų. Svarbu tai, kaip jūs tai supakuojate ir jūsų siūloma patirtis."

Tai, kad šiame pasakojime maža mergaitė nežinojo, jog *McDonald's* atėjo iš Čikagos ir buvo įkurta vyruko, vardu Ray'us Krocas, kuris visiškai nebuvo japonas, man yra kenksmingo lokalaus globalėjimo ženklas. Kas nors, laikomas kitonišku – dvigubas mėsainis, – ir netgi mėgstamas dėl savo kitoniškumo – ne. Kenksmingas lokalus globalėjimas yra tada, kai perimate ką nors, kas nepriklauso jūsų kultūrai, nesusijęs su niekuo, slypinčiu jūsų kultūroje, bet jūs taip praradote sąlytį su savo kultūra, jog manote, kad yra kitaip. Tzvi Marxas sako: „Medikai teigia, kad vienas iš būdų, kaip

vėžio virusas patenka į ląstelę – užsimaskuoja, kad ląstelė nežinotų, jog jis čia, ir nuspręstų, jog vėžys – organiška jos dalis, kol nebūna per vėlu, kai vėžys jau būna apėmęs ląstelės branduolį ir ląstelė staiga žūva". Taip gali atsitikti – lokalus globalėjmas gali elgtis tarsi vėžio virusas ir jus mulkinti, kad imtumėte manyti, neva kas nors priklauso jums, bet taip nėra. Džiaugiuosi, kad Japonijoje yra *McDonald's*, ir esu patenkintas, jog Bethesdoje netoli mano namų yra sušių baras. Džiaugiuosi, kad mažoms japoniukėms patinka *McDonald's*, kaip kad džiaugiuosi tuo, kad mano mergaitės mėgsta sušius. Tačiau svarbu tai, kad ši japoniukė jį mėgtų *todėl, kad* jis kitoniškas, o ne dėl to, kad yra apmulkinta ir mano, jog jis tikrai japoniškas. Kai taip atsitinka, iki niveliacijos vienas žingsnis. Kai taip atsitinka, yra didelė tikimybė, kad ši japoniukė galiausiai praras sąlytį su tuo, kas iš tiesų japoniška, o kada nors ji pabus tarsi ta ląstelė ir aptiks, kad ją užgrobė ir jos savitos asmenybės bei kultūros neliko nė kvapo.

Vis dėlto vien lokalaus globalėjimo, netgi sveikiausio jo pavidalo, nepakanka vietinėms kultūroms apsaugoti nuo globalėjimo. Dar reikia kokių nors stiprių filtrų. Visų pirma reikia padalijimo į zonas įstatymų, saugomų vietovių įstatymų ir švietimo programų, kad nuo klastingos niveliuojančios plėtros būtų apsaugoti unikalūs regionai ir kultūros paveldas. Tai nereiškia, kad reikia pasakyti „ne" visiems *McDonald's*, tačiau tai gali reikšti, kad pasakoma „ne" *McDonald's* tam tikrose vietose. Tam reikia, kad biurokratai gerai planuotų ir nebūtų lengvai paperkami, o politikai būtų pasirengę nustatyti tikrą kultūros išsaugojimo vertę.

Pietų Prancūzija saugoma kaip Pietų Prancūzija iš dalies todėl, kad Vokietija per Europos Sąjungą subsidijuoja Prancūzijos žemės ūkį, kad smulkūs prancūzų ūkininkai, taigi ir smulkūs krautuvininkai bei maži kaimai, išliktų neliesti, nepaisant globalaus spaudimo jungti ūkius ir paversti kaimus parduotuvių rajonais.

Kitaip tariant, tai, kas mums Pietų Prancūzijoje patinka, grindžiama politika, skiriančia didelį dėmesį kultūros išsaugojimui. Tai pagrįsta bendra Europos žemės ūkio politika ir mokėjimų ūkininkavimui smulkiuose sklypuose remti pervedimu, kad kaimai čia išliktų neliesti, – iš dalies todėl, kad jie laikomi kultūrinės įvairovės šaltiniu. Mūsų kultūroms reikia tokių socialinės apsaugos tinklų. Politikai turi aiškinti visuomenei tokių kultūrinės apsaugos tinklų vertę ir reikia, kad jie norėtų juos populiarinti.

Besivystančiose šalyse, kur dar nėra pakankamai didelės viduriniosios klasės, suprantančios kultūros išsaugojimo vertę ar užsiimančios jo lobizmu, ir kuriose padalijimo į zonas bei aplinkosaugos įstatymai yra silpni, lengvai apeinami arba jų visai nėra, reikia labiau pasikliauti kitu filtru – rinka. Indonezijoje tiesiog nebus veiksminga, jei ateisi pas miško kirtėją, kuriam reikia išmaitinti dvylikos asmenų šeimą, ir pasakysi, kad jis neturėtų kirsti ir deginti atogrąžų miško, nes tai esanti jo šalies kultūros paveldo dalis. Jis jums pasakys: „Nori tai išsaugoti – pirk". Žmonės turi suprasti, kad kultūros išsaugojimas susijęs su jų gerove ir klestėjimo lenktynėse nereiškia aukojimosi. Turizmas gali suvaidinti svarbų vaidmenį, skatinant vietinius gyventojus išlaikyti vietovei būdingas žymes ir tradicijas. Turistai visada nori žinoti: ar galima kvėpuoti oru? Ar galima gerti vandenį? Šie klausimai svarbūs viešbučio savininkui, norinčiam parduoti 20 JAV dolerių vertės pietus turistams, užuot pardavinėjus 1 dolerio vertės pietus vietiniams gyventojams. Kartais geriausias būdas apsaugoti piramidę, archeologinius kasinėjimus arba unikalią vietovę – padaryti jų išsaugojimą pelningą tiems, kurie aplink gyvena.

1997 m. lankydamiesi Balyje, Indonezijoje, mes su žmona nuvažiavome į vieną iš gražiausių religinių pastatų, Pura Tanh Lot, šventyklą, pastatytą ant pakrantės uolienų atodangos. Kai atsirita potvynio banga, uolą ir šventyklą nuo pakrantės atskiria bangos. Tai įspūdingas reginys, pritraukiantis milijonus indoneziečių tu-

ristų, apsilankančių ir aukojančių induistų aukas. Mes atvykome prieš saulėlydį, ir eidamas nufotografuoti savo žmonos, kad fone matytųsi šventykla, pastebėjau pro šalį lekiantį golfo vežimėlį. Pakrantėje, vos keli šimtai metrų nuo šventyklos, buvo įrengtas golfo aikštynas, ir vežimėlio keliukas prie vienos duobutės ėjo tiesiog palei kranto liniją. Na, aš mėgstu golfą, bet mėgstu ir puikius natūralius saulėlydžius ir gerbiu šventyklas. Buvo akivaizdu, kad tvirtinant šio golfo aikštyno vietą arba nebūta jokio planavimo, arba už planavimą atsakingi biurokratai buvo papirkti.

Nenuostabu, kad tą savaitę, kai ten lankėmės, *Jakarta Post* buvo išspausdintas straipsnis apie kai kuriuos Balio menininkus, surengusius parodą kaip protestą prieš jų rojaus kampelio išgrindimą. *Post* pranešė, kad viename parodos paveiksle buvo nupieštas golfo kamuoliukas, varomas į induistų procesiją; kitame Balis buvo pavaizduotas kaip golfo kamuoliukas, mušamas aplink pasaulį, o viename paveiksle ūkininkas savo kauptuku mojavo tartum golfo žaidėjas, smogiantis pirmą kartą, – tik užsimojęs į statytojus. Paroda buvo pavadinta ironiškai: „glo-BALIO-jimas".

Jei Balis ir toliau eis šiuo pražūtingu keliu, tai reikš galą jo turizmo verslui. Iš tikrųjų kelionės aprašyme, kuriuo mes naudojomės kaip vadovu po Balį, – viename iš *Knopf* kelionių vadovų, – parašytu prieš dvejus metus iki mums apsilankant, apie Pura Tanah Lot pasakyta taip: „Intensyvi turizmo plėtra šioje vietoje trukdo, ir galo jai dar nematyti: netoliese planuojama pastatyti prabangų viešbutį ir golfo aikštyną. Vis dėlto kol kas šią vietą verta aplankyti". Kai kelionių vadovai perspėja, kad šalis piktnaudžiauja savo kultūra, ir turistams nurodo atvykti pamatyti tos vietos, kol ji nepražuvusi, žinokite, kad šalis įžengė į pavojingą zoną. Bijau, kad kito *Knopf* kelionių vadovo leidime bus tiesiog pasakyta: „Per vėlu. Keliaukite kur nors kitur".

Štai kodėl kartais būtino pelno motyvo irgi nepakanka, nes jis pernelyg lengvai gali paskatinti kiekvieno kultūrinio žavėjimosi

objekto sukomercinimą ir išnaudojimą. Reikia pakankamai socialiai aktyvių ir viduriniosios klasės, ir elito, kad jie sumokėtų už kultūrinio žavėjimosi objektų išsaugojimą, netgi kai šie nepelningi. Kai prieinama prie nekomercinių gyvenimo pusių išsaugojimo, negalima prašyti rinkos, kad ji padarytų per daug, ir jos to net neprašykite.

„Galų gale iliuzija būtų manyti, kad vien rinkos ir pelno motyvo pakanka šalies kultūriniams ir aplinkos turtams apsaugoti, – įrodinėja Fareedas Zakaria, indų kilmės *Foreign Affairs* vadovaujantis redaktorius. – Tiesiog taip nebus. Nes globalėjimas suteikia galią paprastam žmogui. Jis suteikia galią paprastiems vyrams ir moterims pasirinkti visus tuos dalykus, o kai tai atsitinka, neišvengiama, jog jie pasirinks tai, kas jiems atrodys patraukliausia, šiuolaikiškiausia, žaviausia ir komerciškiausia. Jie gali užsimanyti kiekvienoje gatvėje įrengti parduotuvių rajonus, o ant kiekvieno kampo – *Taco Bell*, netgi jei artimiausiu metu tai sutriuškins jų vietines ir tautines kultūras. Štai kodėl nepakanka rinką tik pažaboti; reikia ją dar ir reguliuoti. Bet kad ją reguliuotumėte, reikia elito, pasirengusio nuo rinkos apsaugoti kai kuriuos dalykus – sukurti vietas, kur rinka nevaldys arba negalės įsiveržti, ir tuo apsaugoti tas visiškai iracionalias, neekonomines šalies tautiškumo puses. Paprastai tik elitas, patikimai saugomas savo turto, yra pasirengęs tuo pasirūpinti. Rockefelleriai Amerikoje padėjo įkurti nacionalinių parkų sistemą. „Metropolitan" muziejų įsteigė stambūs kapitalistai, pareiškę, jog mums reikia muziejaus, su rinka neturinčio nieko bendra."

Nors visi šie kultūros ir aplinkos apsaugos filtrai teoriškai ir turi prasmę, reikia, jog jie visi veiktų tuo pačiu metu, kad būtų bent kiek vilties, jog tai padarys poveikį. Vien atogrąžų miško parkas niekada neduos pakankamai pajamų, kad būtų atsisakyta miško ruošos; vien biurokratų politinės valios niekada neužteks, kad būtų

taikomi visi aplinkosaugos įstatymai; niekada nepakaks vien „žaliųjų' bendrovių, kad lėčiau blogėtų aplinka; niekada neužteks vien interneto aktyvizmo elektroninei kaimenei suvaržyti.

Štai kodėl aš tikiuosi ir, tiesą sakant, esu įsitikinęs, jog kai mes įžengsime į kitą globalėjimo dešimtmetį, kas nors arba kokia nors partija grįs savo politiką supratimu, kad visi šie filtrai veiktų drauge. Nekalbu apie *Greenpeace*, kalbu apie pagrindines partijas ir politikus.

Man reikės pradėti nuo išsivysčiusių šalių, o paskui plėstis. Gera naujiena tai, kad ši politika jau turi pavadinimą – „tinkamumo gyventi klausimas". Amerikoje į šį klausimą ėmė pretenduoti Alas Gore'as. Jis įrodinėja, jog norint deramai gyventi reikia, kad politikai sukurtų pluoštą įstatymų, paskatų ir iniciatyvų, laiduojančių bendrą visų filtrų veiklą. Pagrindinis Gore'o strategijos bruožas – „Geresnės Amerikos obligacijos". Per federalines mokesčių subsidijas ši programa bendruomenėms leistų surinkti iki 9,5 milijardo JAV dolerių obligacijomis, kurie būtų panaudoti vis dar žalioms atviroms vietoms supirkti, sunykusiems parkams atgaivinti ir gyvenamųjų namų rajonams atnaujinti, ypač centrinėms miestų dalims, kur aplinka buvo sunaikinta, bet gali būti atgaivinta. Kuo daugiau susigrąžinama centrinių miestų dalių, tuo mažesnis spaudimas miestui plėstis į žaliąsias zonas.

Tik nepalenkiama, nuosekli tinkamumo gyventi politika, visuomenei leidžianti priversti išvien veikti visus būtinus aplinkos ir kultūros apsaugos filtrus, turės galimybę apriboti nepalenkiamus, nuoseklius, gerai finansuojamus ir veiksmingus *Nike*, MTV, *McDonald's*, *Pizza Hut*, *Enron* ir *Taco Bell* verslo planus. Galbūt šiandien tai tėra viltis ir maldavimas, bet tai būtini viltis ir maldavimas, nes neišsaugant aplinkos ir kultūros nebus subalansuoto globalėjimo.

Visa tai dera. Kultūros puoselėjamos ir išlaikomos savo gimtojoje aplinkoje. Amazonės regione įdomiausios ir skirtingos gentys gyvena neliestuose, neužterštuose ir neišsivysčiusiose regionuose. O įdomiausi ir įvairiausi miesteliai, miestų rajonai, regionai ir

bendruomenės Amerikoje, Katare ir Pietų Prancūzijoje yra tie, kuriuose aplinka nebuvo išgrįsta ir paversta parduotuvių rajonu, kad atrodytų kaip Visur JAV.

Šiuo atžvilgiu labai įdomus Izraelio pavyzdys, nes tai vieta, kurios stipri kultūra siekia tūkstančius metų, o aplinka žinoma geriau nei kokia nors kita pasaulyje – kas antra kalva ir uola minimos Biblijoje. Tačiau šiandien Izraelio gamtos apsaugos draugija (SPNI) kovoja su šalį užvaldžiusia didžiule miestų plėtra. Jei kalvose tarp Jeruzalės ir Tel Avivo pasodinote medį, greitai jį pasistenkite aplankyti. Po kiek laiko čia jo gali nelikti, nes iki 2020 m. sritis nuo Haifos iki Tel Avivo ir iki Jeruzalės tikriausiai taps vienu dideliu, vientisu megapoliu. Izraeliečiai statosi taip, tarsi jie gyventų Australijoje: daugiau – geriau, didesnis – geresnis, platesnis – geresnis. Jei išliks dabartinės gyventojų sudėties kitimo tendencijos, Izraelis, išskyrus Negevo dykumą, netrukus bus viena iš tankiausiai apgyvendintų šalių pasaulyje. Deja, iš vakarų įvažiuojant į Jeruzalę ir išvažiuojant iš jos, virš gerai matomos kalvos dabar kyla auksinės *McDonald's* arkos.

Kaip tik todėl, kad apriboti žydų imigracijos negali, Izraelis turi kur kas jautriau paisyti subalansuotos plėtros; priešingu atveju, Izraelio sionistinė kultūra neteks aplinkos, iš kurios yra kilusi ir su kuria ji glaudžiai susijusi. „Kiekvienas projektas, kurio patvirtinimas prieštarauja valstybiniam planui ir griauna atvirą erdvę, sunaikina dalį žydų paveldo – biblinį Dovydo ir Saliamono laikų peizažą, – paaiškino Avramas Shakedas, SPNI aplinkosaugos koordinatorius, kai mes dviese praleidome rytą, stebėdami, kaip keli buldozeriai atkanda keletą kąsnių nuo Judėjos kalvų. – Biblijoje kalbama apie Ben Shemeno vynuogynus. Šiandien Ben Shemenas yra didžiausia šalyje greitkelių sankirta. Mes iki šiol kalbame apie „Izraelio žemę" metafiziniais posakiais, bet pamirštame apie tikrą žemę."

Paskui įsiterpė SPNI pirmininkas Yoavas Sagi: „Mums čia reikia pakeisti nuostatas iš žemės užkariavimo į žemės išsaugojimą.

Nes jei Izraelis kada nors taptų normalia šalimi, daugiau nebebūtų karų, mus čia išlaikys gyvenimo kokybė ir ryšys su žeme. Bet jei mes laikysimės šios tendencijos, nebeliks nei gyvenimo kokybės, nei žemės, su kuria būtumėme susiję".

Kai iš žmonių namų atimamas savitumas – arba juos suvienodinant, arba sunaikinant jų aplinką, – pakertama ne tik jų, bet ir socialinė sanglauda. Geriausiu atveju, kultūra gali būti viena iš stipriausių savanoriškų žmogaus elgesio suvaržymo formų. Ji gyvenimui suteikia darną ir prasmę. Ji sukuria visą pluoštą įpročių, elgesio suvaržymų, lūkesčių ir tradicijų, kurie modeliuoja gyvenimą ir išlaiko visuomenių šerdį. Kai nesuvaržytas globalėjimas su šaknimis išrauna kultūras ir aplinkas, jis sunaikina bendruomenės gyvenimui būtiną pagrindą.

Tai skatina prisiminti subalansuotą globalėjimą. Negalima sukurti kylančios visuomenės, – kuri tokia svarbi sprendžiant globalėjimo sistemos klausimus, – jei tuo pat metu griaunate kultūrinius pagrindus, kurie riša jūsų visuomenę ir jai suteikia pasitikėjimą savimi bei sanglaudą, kad ji tinkamai sąveikautų su pasauliu. Štai kodėl mano susirūpinimas besivystančiomis šalimis, kurias spaudžia globalėjimas, peržengia ribotą suinteresuotumą ir norą, kad jos išliktų įdomios vietos, kuriomis mes galėtume gėrėtis kaip turistai. Man rūpi tai, kad be aplinkos nebus subalansuotos kultūros, o be subalansuotos kultūros nebus subalansuotos bendruomenės, o be subalansuotos bendruomenės nebus subalansuoto globalėjimo.

Šį vyksmą labai aiškiai matau savo kaimynystėje. Šiuo metu mano mėgstama kavinė, pavadinta *Corner Bakery* („Kampine kepykla"), yra už kelių kilometrų nuo mūsų namo Bethesdoje, Merilendo valstijoje. Visų pirma man patinka pavadinimas *Corner Bakery*. Jis sukelia kažkokius šiltus ir kaimyniškus jausmus, o viduje pardavinėjama trisdešimties skirtingų rūšių duona. Be to, joje kvepia kaip senovinėje kepykloje, taip ji ir atrodo – poliruotas tamsus

medis ir žalvaris bei draugiški darbuotojai. Taip, tai manoji kampinė kepykla. Tėra vienas keblumas, susijęs su mano kampine kepykla. Ji nėra kampinė. Ji yra *Montgomery Mall*, prekybos centre. Nors vietos pavadinimas ir nuotaika primena senovinę pagrindinę gatvę, už jų nebėra dvasios. Kai užeini į *Corner Bakery*, niekas nesako „sveikas, kaimyne", „sveikas, tėvuk", „sveikas, daktare". Tik būrelis greitkelio nepažįstamųjų. Kitaip tariant, mes galutinai atvykome į epochą po *McDonald's*. Regis, grįžome prie kažko, glūdėjusio mūsų šaknyse, – tačiau už franšizinės *Corner Bakery* nėra bendruomenės ir aplinkos, palaikiusios senąją kampinę kepyklą. Taigi tai tėra Potiomkino fasadas, įsitvirtinęs ne bendruomenėje, o betone.

Bijau, kad Malaizija ir Tailandas, Indija ir Izraelis, Kataras ir Indonezija galiausiai pasieks tokį savo plėtros tašką, kai jie irgi panorės atgaivinti savo kampines kepyklas – senovinius vaizdus, kvapus, spalvas, gatvių prekystalius, architektūrą ir peizažus. Jose lyg gūžtose buvo įdiegtos ir subrandintos jų nuosavos savitos kultūros, jų alyvmedžiai. Bet jiems gali paaiškėti, kad tai visam laikui sunaikinta – tai padarė ne kokia nors nauja jų senosios kultūros evoliucionavusi forma, atsiradusi istorijos eigoje, o greičiau sterili globali kultūra, vožusi jų visuomenei.

Negalime tikėtis išsaugosią kiekvieną kultūrą pasaulyje tokią, kokia ji yra. Negalime norėti, kad kultūra būtų išsaugota, jei ji stokoja vidinio noro ir potencijos tai padaryti pati. Kaip gyvosios gamtos rūšių atveju, kultūros evoliucionuoja – gimsta, plėtojasi ir miršta. Tačiau dėl globalėjimo šiandien vyksta turboevoliucija. Ji beveik neteisinga. Pasaulyje be sienų netgi kai kurios labai stiprios kultūros tiesiog nėra lygiavertės varžovės elektroninės kaimenės pajėgoms. Kad jos išliktų, reikia padėti, priešingu atveju, jos bus sunaikintos kur kas greičiau, nei gali evoliuciškai atgyti, ir baigsis tuo, kad zoologijos sode teliks vienas gyvūnas.

Kaip pastebėta specialiame *National Geographic* 1999 m. rugpjūčio mėnesio numeryje, skirtame globaliai kultūrai: „Nėra geresnio

mato šiai krizei išmatuoti už kalbų netektį. Per visą žmogaus istoriją būta maždaug 10000 šnekamųjų kalbų. Šiandien iš apytikriai 6000 kalbų, kuriomis tebekalbama, daugelio jų vaikai nebemokomi – iš esmės jos jau mirusios, – ir tik 300 kalba daugiau nei milijonas žmonių. Kitame amžiuje galima netekti mažiausiai pusės kalbų, kuriomis šiandien kalbama pasaulyje... Tinka biologinė analogija. Išnykimas, atsvertas naujų rūšių atsiradimo – normalus reiškinys. Bet dabartinė rūšių netektis, sukelta žmogaus veiklos, neturi precedento. Be to, kalbos, kaip kultūros ir rūšys, visada evoliucionavo, bet šiandien kalbos nyksta nerimą keliančiu greičiu – per vieną ar dvi kartas. „Netekti kalbos – tai tarsi ant Luvro numesti bombą, – apgailestauja Kenas Hale'as iš Masačusetso technologijos instituto. – Nykstant kalboms, miršta kultūros. Pasaulis natūraliai darosi mažiau įdomi vieta, be to, mes aukojame tūkstantmečių paprastas žinias, intelektinius laimėjimus."

Niekas šito geriau nesupranta už Jamesą Wolfensohną, Pasaulio banko prezidentą. Wolfensohnas sykį man pasakojo apie kelionę į Gvatemalą, netrukus po to, kai jis perėmė vadovavimą Pasaulio bankui. „Buvau tolimoje kaimo vietovėje ir susitikau su majų vyresniaisiais. Tai buvo baisiai skurdus kaimas, neturintis nieko. Šie žmonės nieko neturėjo. Mes atvykome apsižiūrėti, kaip galėtume padėti jiems pagerinti sveikatos priežiūrą ir mokymą. Kai iškėlėme mokymo klausimą, tai buvo dalykas, apie kurį jie labiausiai norėjo šnekėtis. Netgi labiau nei apie vandenį. Jie norėjo mūsų pagalbos apsaugant majų mokymą, kuris tris tūkstančius metų buvo perduodamas žodine tradicija. Šie žmonės čia buvo tokie vargingi, bet jie turi neįtikėtinai turtingą istoriją ir kultūrą – jie mokėsi matematikos ir astronomijos kur kas anksčiau nei Vakaruose, – ir jie norėjo mūsų pagalbos, kad galėtų tai ir toliau perduoti savo vaikams. Pasaulis bus skurdesnis, jei mes negalėsime jiems padėti."

Taigi Wolfensohnas Pasaulio banke pradėjo skolinimo kultūrai programą – greta įprasto skolinimo plėtrai, – manydamas, kad

netekti tų majų vyresniųjų žinių ir kultūros būtų tarsi netekti retų augalų ar gyvūnų rūšių DNR. Dabar tarp skolinimo kultūrai projektų Pasaulio bankas remia Brazilijos nacionalinio muziejaus restauravimą, mečečių restauravimą Samarkande, kultūrinių vietovių išsaugojimą Betliejuje, kalbos žodyną Ugandoje, gyvosios kultūros projektus Peru ir Bolivijos vietinėms tautoms ir teikia paramą Maroko tradiciniams amatininkams bei meistrams. Liūdina tik tai, kad Wolfensohnas kasmet turi kovoti su Pasaulio banko valdyba, kurią sudaro finansų ministrai, kad jo programa ir toliau būtų finansuojama. Wolfensohnas teigia: „Sakau jiems: „Ar įsivaizduojate Angliją be jos istorijos? Ar įsivaizduojate, ką reikštų nuvykti į Prancūziją be jos kultūros? Na, jei to negalite įsivaizduoti, kodėl to atsakoma besivystančioms šalims, kurioms to reikia dar labiau? Žmonių negalima priversti eiti į priekį, jei jie nepažįsta pagrindo ir praeities, iš kurių jie atėjo". Geriausia Wolfensohno programos dalis yra ta, kad šalys, gaunančios kultūrinę pagalbą, mažiausiai 15 procentų jos turi panaudoti šiuolaikiniams menininkams, dailininkams, amatininkams ir poetams finansuoti, taigi Pasaulio bankas ne tik sudeda kultūras į muziejus, bet ir jas puoselėja kaip gyvas tikroves.

Ar globalėjimas bus subalansuotas, iš dalies priklausys nuo to, kaip kiekvienam iš mūsų pavyks naudotis filtrais, reikiamais mūsų kultūroms ir aplinkoms apsaugoti, tuo tarpu geriausiai išnaudojant tai, ką turi visi kiti. Jei globalėjimas pasidarys tik veiksmingesnis būdas keistis kultūromis – man pavyzdys tos mergaitės japoniukės sušiai ir Kabuki, kol ji mėgaujasi mano *McDonald's* ir Disnėjumi, – kad žmonės iš tikrųjų galėtų daugiau rinktis ir pasirinkti. Jei jis pasirodys besąs skirtingų kultūrų konfederacija, o ne jų niveliacija, jei skatins kultūriškai įvairiapusiškesnį pasaulį, o ne bedvasę, sunormintą Žemę, – jis bus subalansuotas. Kaip tai nusako Yaronas Ezrahi: „Arba globalėjimas mus suvienodins tik iš išorės, o vietinės kultūrinės šaknys išliks, arba jis mus suvieno-

dins iki pačių mūsų šaknų ir taps mirtinai pavojingas aplinkos, kultūros bei politiniu požiūriais".

Gerai, kad „Disnėjaus pasaulyje" yra kinų paviljonas, prancūzų paviljonas ir meksikiečių paviljonas. Bet sergėk mus, Dieve, nuo pasaulio, kuriame kinų paviljonas „Disnėjaus pasaulyje" vienintelis mums teprimintų apie tai, kokia kažkada buvo Kinija, ir kuriame „Disnėjaus pasaulio" „Gyvūnų karalystė" vienintelė mums teprimintų apie tai, kokios kažkada buvo džiunglės, ir kuriame „Atogrąžų miško kavinė" būtų vienintelis atogrąžų miškas, kurį kada nors išvysite jūs ar jūsų vaikai.

14. Laimėtojams atitenka viskas

Duokite man *Nikkei* indekso kainą darbo dienos pabaigoje ir Detroito rezultatą.

Michaelas Jordanas, kalbėdamas reklaminiame skelbime, kuriame jis dedasi vadovaujančiu Volstrito darbuotoju.

Dennisai, dėl tavęs atvykau iš Lenkijos.

Ženklas minioje, skirtas Dennisui Rodmanui, United Center, Chicago Bulls *komandos arenoje, 1998 m. balandžio 11 d.*

Turiu sezoninį bilietą į NBA krepšinio komandos *Washington Wizards* rungtynes, o 1996 m. vasarą *Wizards* sirgaliams atėjo niūrus metas. *Wizards* žvaigždė puolėjas Juwanas Howardas tą vasarą buvo laisvasis agentas ir turtinga *Miami Heat* komanda mėgino jį nuvilioti, siūlydama maždaug 120 milijonų dolerių per septynerius metus. *Wizards* iš pradžių pasiūlė „tik" nuo 75 iki 80 milijonų dolerių. Derybų dėl Howardo sutarties įkarštyje atsitiktinai susidūriau su politiniu apžvalgininku Normanu Ornsteinu iš Ameri-

kos įmonių instituto, irgi *Wizards* sirgaliumi, ir mes skundėmės dėl, matyt, neišvengiamos Howardo netekties Majamiui.

„Supranti, – be kita ko pasakė Ornsteinas, – tai vis NAFTA kaltė."

Abu nusijuokėme, žinodami, kad Ornsteino pasakyme yra daug tiesos. Paprastai tariant, globalėjimas daugybei prekių ir paslaugų sukuria kur kas didesnę atvirą, vieningą pasaulinę rinką. Todėl kai šalis prisijungia prie šios sistemos, tie, kurie turi įgūdžių arba gabumų parduoti savo prekes ir paslaugas šioje vieningoje pasaulinėje rinkoje, iš tiesų gali pasipelnyti, nes jie gali pardavinėti rinkoje, kurios dydis – visas platusis pasaulis. Juwanui Howardui labai pasisekė, kad pagerėję jo metimai pašokus ir atšokusių kamuolių gaudymo įgūdžiai sutapo su Berlyno sienos griuvimu, NAFTA, Europos pinigų sąjunga, GATT, komunizmo žlugimu ir kitais rinkas jungiančiais veiksniais, kurie leido krepšiniui tapti globaliu sportu, o sirgaliams nuo Maskvos iki Meksiko ir Majamio leido prisidėti prie Howardo atlyginimo. 1998 m. NBA už Jungtinių Valstijų ribų pardavė daugiau kaip 500 milijonų JAV dolerių vertės licencijuotų NBA krepšinio kamuolių, krepšinio lentų, marškinėlių, uniformų ir kepuraičių, o ką jau kalbėti apie papildomus milijonus dolerių iš palydovinės ir kabelinės televizijų transliacijos teisių.

Iš tikrųjų šiandien krepšinis, kaip globaliausias sportas, pradėjo varžytis su futbolu. Kiek jis globalus? Žinote tas Rusijoje pardavinėjamas „matrioškas" – medines lėlės, kuriose viena lėlė būna didesnės viduje, o ta – dar didesnės viduje. Na, kai 1989 m. lankiausi Maskvoje, labiausiai buvo graibstomos „matrioškos" su įvairiais sovietų lyderiais ir paskutiniais carais. Galėjote įsigyti Leniną Stalino viduje, tą – Chruščiovo viduje, tą – Brežnevo viduje, o tą – Gorbačiovo. Bet kai lankiausi Maskvoje 1996 m. Rusijos prezidento rinkimų proga, aptikau, kad labiausiai graibstomos „matrioškos" anapus Kremliaus buvo Dennisas Rodmanas Scottie Pippeno viduje, tas –

Toni Kukočo viduje, tas – Luco Longley viduje, tas – Steve'o Kerro viduje, o tas – Michaelo Jordano viduje! Jūs nemėgstate *Chicago Bulls*. Ė, jokių problemų. Tais metais Maskvoje gatvių prekeiviai „matriošku" pavidalu pardavinėjo kiekvieną NBA komandą.

Bet nors globalėjimas ir padeda paaiškinti didelį Howardo turtą, jis taip pat padeda paaiškinti vieną iš rimčiausių prisijungimo prie globalėjimo sistemos šalutinių produktų – tai, kad per devintąjį ir dešimtąjį dešimtmečius, globalėjimui pakeitus šaltojo karo sistemą, pramoninėse šalyse pastebimai padidėjo turtuolių ir beturčių pajamų skirtumai, – po to, kai keletą dešimtmečių tas atotrūkis buvo palyginti stabilus.

Ekonomistai jums pasakys, kad esama daugelio priežasčių, dėl ko padidėjo pajamų skirtumas. Tarp jų – didžiuliai demografiniai pokyčiai – kėlimasis iš kaimo vietovių į miestus, spartūs technologijų pokyčiai, vis labiau keliantys išmanančių darbuotojų atlyginimus palyginti su mažiau įgudusių, profesinių sąjungų nuosmukis, didėjanti imigracija į išsivysčiusias šalis, numušanti tam tikrus atlyginimus, ir gamybos perkėlimas iš didelių atlyginimų šalių į mažų atlyginimų šalis, kas irgi neleidžia atlyginimams pakilti.

Stengiantis paaiškinti didėjantį atotrūkį tarp turtuolių ir beturčių, reikia atsižvelgti į visus šiuos veiksnius, bet šiame skyriuje aš siekiu išnagrinėti galbūt svarbiausią ir jau tikrai visose mano kelionėse labiausiai pastebimą veiksnį. Tai reiškinys „laimėtojui atitenka viskas" – susijęs su tuo, kad laimėtojai bet kurioje srityje šiandien iš tiesų gali pasipelnyti, nes jie gali prekiauti šioje didžiulėje globalioje rinkoje, tuo tarpu tik truputėlį mažiau gabūs arba visai neįgudę apsiriboja prekyba vien savo vietinėje rinkoje, todėl pelno gauna kur kas mažiau. *USA Today* atkreipė dėmesį, kad iš *Miami Heat* pirmos pasiūlytos Howardui mokėti 98 milijonų JAV dolerių per septynerius metus sumos būtų galima pradžios mokyklos mokytojui mokėti vidutinį atlyginimą 3267 metus (30000 JAV dolerių per metus).

Ekonomistai Robertas H. Frankas ir Philipas J. Cookas savo klasikinėje knygoje *Visuomenė, kurioje laimėtojui atitenka viskas,* nurodė, kad globalėjimas „suvaidino svarbų vaidmenį nelygybei didėti", pasaulyje sukurdamas laimėtojo, kuriam atitenka viskas, rinką. Jie pastebi, kad visame pasaulyje sumažėjus prekybos kliūtims ir muitų tarifams arba juos panaikinus, žymiai sumažėjus keliavimo išlaidoms, mažiau reguliuojant vidaus rinkas, o informacijai dabar laisvai ir pigiai sklindant per sienas, daugelyje pramonės šakų ir profesijų kuriama bendra, vieninga pasaulinė rinka. Komivojažierius, apsiribodavęs penkių valstijų plotu, dabar gali naudotis faksais, palydoviniais telefonais ir internetu, kad susikurtų šalies ir pasaulinę klientūrą. Gydytojas, anksčiau apsiribojęs viena ligonine, dabar gali diagnozuoti ir patarti, kaip gydyti ligonius per duomenų perdavimo tinklus, nusidriekusius po visą pasaulį. Dainininkas, kurio būdavo klausomasi tik jo šalyje, dabar gali pasinaudoti CD technologija ir pasauline „moki už žiūrėjimą" sistema ne tik tam, kad pasiektų globalią auditoriją, kaip *Beatles,* bet ir tam, kad iš jos daugeriopai pasipelnytų. Tuo pat metu Frankas ir Cookas įrodinėja, kad oficialių ir neoficialių taisyklių, atskiroje šakoje ribojusių konkurenciją geriausiems pretendentams, pašalinimas – tai gali būti išlyga dėl atsarginio žaidėjo profesionalų sporte, ribojusi žaidėjo galimybes išeiti pas pasiūliusį didžiausią kainą, arba neoficialios taisyklės pramonėje, skatinusios bendroves vadovaujančiais darbuotojais skirti savus darbuotojus, o ne naršyti po pasaulį, ieškant geriausių ir gabiausių, – irgi prisidėjo prie atviros, globalios aukciono rinkos. (Vartotojai iš to irgi gali turėti naudos. Jeigu sergate kokia nors reta liga, įvertinsite galimybę internetu pasitarti su geriausiu specialistu iš bet kurios pasaulio vietos; jei esate smunkančios bendrovės *Fortune 500* sąraše akcininkas, būsite patenkintas, kad ji gali persivilioti geriausią „laisvąjį agentą" – vadovaujantį darbuotoją net iš tolimosios Australijos, o ne priversta paaukštinti kokį nors bukaprotį iš bendrovės.)

Sudėjęs visus šiuos veiksnius atsiduriate padėtyje, kai galima bet kokios prekės ar paslaugos, bet kokio dainininko ar dainų kūrėjo, bet kokio autoriaus ar aktoriaus, bet kokio gydytojo ar advokato rinka dabar driekiasi nuo vieno pasaulio krašto iki kito. Šis neturintis precedento atvirumas ir judrumo galimybė skatina, o daugeliu atžvilgių ir reikalauja, kad firmos, pramonės šakos ir specialistai stengtųsi aprėpti šią pasaulinę rinką, priešingu atveju, tai padarys kas nors kitas. Kai paaiškėja, kad vienas iš šių žaidėjų tapo kokios nors konkrečios srities laimėtoju – „Apskaitos firma", „Gydytoju", „Aktoriumi", „Advokatu", „Dainininku", „Pardavėju", „Krepšininku", „Vyru" ar „Moterimi", tas asmuo gali išlošti ne tik Jungtinėse Valstijose ar Europoje, ne tik Japonijoje ar Kinijoje. Jis tuo pat metu gali susilaukti milžiniškų pelnų ar autorinių honorarų iš visur. Tai geriausiai nusako dviprasmiškas *Ford Motor* reklaminis šūkis: „*Ford*: palenkti pasaulį savo pusėn".

„Šiame globaliame kaime, – rašo Frankas ir Cookas, – geriausi žaidėjai – tie, kas pateikia geriausią gaminį – gali gauti milžiniškus pelnus. Įsivaizduokite *Acme Radials*, tariamą padangų bendrovę iš Akrono, Ohajo valstijos. Jei *Acme* buvo geriausia, tarkime, šiaurinėje Ohajo valstijos dalyje, kažkada jie buvo užsitikrinę gerą verslą. Bet šiandieniniai išprusę vartotojai vis dažniau perkasi padangas tik iš saujelės geriausių padangų gamintojų visame pasaulyje. Jei [*Acme*] yra viena iš geriausių, ji laimės ir jos pelnas staigiai šoktels; priešingu atveju, jos greičiausiai laukia niūri ateitis."

Kaip nurodo Frankas ir Cookas, nors laimėtojams šioje globalioje rinkoje gali neįtikėtinai pasisekti, tiems, kurių įgūdžiai tik nežymiai menkesni, dažnai pavyks kur kas mažiau, o tiems, kurių įgūdžiai menki arba jų visai nėra, seksis labai prastai. Taigi atotrūkis tarp pirmos vietos ir antros vietos padidėja, o atotrūkis tarp pirmos vietos ir paskutinės darosi milžiniškas. Žinoma, daugelyje sričių retai kada būna tik vienas laimėtojas, bet esantieji arti viršūnės gauna neproporcingai didelę dalį. Juo labiau tos skirtingos

rinkos suglobalėja ir pasidaro rinkomis, kuriose laimėtojams atitenka viskas, tuo labiau nelygybė išplinta šalių viduje ir, tiesą sakant, tarp šalių.

Šie nelygumai darosi vienu iš labiausiai trikdančių šios sistemos šalutinių reiškinių. Remiantis pranešimu *National Journal*, 1979–1995 m. penktadalio Amerikos vargingiausių dirbančių šeimų pajamos, atsižvelgiant į infliaciją, sumažėjo 21 procentu, tuo tarpu turtingiausio penktadalio pajamos per tą patį laikotarpį 30 procentų šoktelėjo. 1998 m. gegužės 30 d. *The Economist* pranešė, kad Amerikoje yra 170 milijardierių, palyginti su 1982 m. buvusiais 13. „Kaip tik dabar ekonomikos būklė tokia gera, kad visi žengia į priekį, – pridūrė *The Economist*. – Bet per pastaruosius 30 metų nelygybė smarkiai padidėjo, ir tai neliko nepastebėta. Laikraščių karikatūrose Billas Gatesas evoliucionavo nuo apsėsto herojaus iki bauginančio monopolisto, labai panašaus į Rockefellerį. Labai populiarus filmas *Titanikas* pateikė gaivinantį marksistinį požiūrį į įvykius, ir Amerikos žiūrovų džiaugsmas, nuskendus vienam ar dviem turtingiems keleiviams, – hm, kėlė šiurpą." Fondo „Bellerive", stebinčio globalėjimo poveikį, prezidentas Sadruddinas Aga Khanas pranešė, kad Billo Gateso turtas vienu metu buvo lygus bendram 106 milijonų vargingiausių amerikiečių turtui.

Yra daugybė kitų pavyzdžių, rodančių globalėjimo poveikį pajamų skirtumams ir iš to išplaukiančioms socialinėms pasekmėms. Bet, kaip esu užsiminęs anksčiau, apie šį dalyką galima sužinoti viską, ko reikia, tik iš vienos žmonių grupės – Nacionalinės krepšinio asociacijos (NBA), o ypač – iš 1997–1998 m. pasaulio čempionės *Chicago Bulls* atsarginių žaidėjų suolelio.

NBA žaidėjai ir savininkai – vieni iš labiausiai pasipelniusių šiandieninėje globalėjimo sistemoje, kurios niekas neperprato geriau už NBA komisarą Davidą Sterną, ir niekas neperprato, kaip ją geriau išnaudoti. Kaip Sternas man aiškino interviu, ankstesniame

komunistiniame pasaulyje demokratėjant technologijoms, NBA aptiko, kad staiga jai atsirado „daugybė priemonių varžyboms transliuoti – kabelinė televizija, palydovinės antenos, internetas, skaidulinė optika ir tradicinė televizija – daugybėje šalių". Jis sakė, kad šiandien NBA palaiko ryšius su 90 transliuotojų visame pasaulyje, rodančių NBA krepšinį daugiau kaip 190 šalių, o transliuojama 41 skirtinga kalba. Netgi Kinijoje šeštadienio rytais rodomos savaitės varžybos. Demokratėjant finansams, žlungant komunizmui ir panaikinus daugelį kelionių bei prekybos kliūčių buvo sukurta milžiniška visokių vartojimo prekių rinka. Norinčios prekiauti šioje rinkoje bendrovės troško, kad jų gaminiai būtų siejami su globaliu simboliu, kuriuo tuo pat metu būtų galima prekiauti per daugybę įvairių sienų ir laiko juostų. NBA logotipas ir NBA žaidėjai tapo būtent tuo globaliu simboliu, galinčiu pagyvinti šiuos globalius prekyženklius – dantų pastą, batus ar dezodorantą – ir akimirksniu juos padaryti patikimus vartotojams nuo Buenos Airių iki Pekino. Dėl informacijos demokratėjimo – ir Michaelo Jordano iškilimo – galėjo atsirasti vienas atstovas, kuriuo buvo žavimasi nuo vieno tos globalios rinkos krašto iki kito, nepaisant nacionalinių skirtumų.

„Taigi *Sprite* rodo reklamą tuo pat metu Danijoje ir Lenkijoje, ir abiejose jose naudojamas NBA logotipas, suteikiantis gaminiams tarptautinį prestižą, suprantamą bet kurioje rinkoje, – paaiškino Sternas. Kad pabrėžtų savo žodžius, jis pridūrė: – NBA dabar turi rinkodaros televizijos kontoras Paryžiuje, Barselonoje, Londone, Taivane, Tokijuje, Honkonge, Melburne, Toronte, Naujajame Džersyje, Majamyje – Lotynų Amerikai – ir Meksike. Dabar mes aštuonerias reguliariojo sezono rungtynes žaidžiame Tokijuje, o dvejas – Meksike."

1990 m. NBA varžybos buvo transliuojamos 200 milijonų namų ūkių 77 šalyse. 1998 m. skaičiai padidėjo iki 600 milijonų namų ūkių 190 šalių. Daugiau kaip 35 procentai mėgėjų, prisijun-

giančių prie oficialios NBA interneto svetainės *www.nba.com*, gyvena ne Jungtinėse Valstijose. Kompiuterių naudotojai iš 50 šalių nuolat jungiasi prie *www.nba.com*. Nuo 1994 m. žaidėjų iš užsienio, pakviestų į NBA, skaičius padidėjo keturis kartus.

Norėdamas tai išsamiau ištirti, paėmiau interviu iš Steve'o Kerro, tritaškių metimo specialisto, su Michelu Jordanu daug metų žaidusio *Chicago Bulls*. Kerro karjera NBA prasidėjo kaip tik prieš Berlyno sienos griuvimą, kai profesionalus krepšinis visų pirma buvo amerikiečių sportas, o šiandien, kai jis tapo globaliu žaidimu, ji pasiekė aukščiausią tašką. Kerras man pasakojo: „Prieš porą metų nuvykau į Tokiją dalyvauti krepšinio stovykloje, kuriai vadovauja Seanas Elliottas [kita NBA žvaigždė], ir negalėjau patikėti, kaip dažnai Tokijuje mane atpažindavo žmonės. Vieną rytą atsikėliau penktą valandą, kad nueičiau į Tokijo žuvų turgų ir pamatyčiau, kaip jie parduoda žuvį iš varžytinių. Tai buvo kažkas panašaus į turistinę išvyką. Nueini ten, visur guli tokie milžiniški tunai, kuriuos jie pardavinėja po 50000 dolerių už vienetą. Visur ant grindų, ant padėklų guli žuvys, o aš vaikštinėju ir apžiūrinėju tuos tunus, o visi žvejai kalba japoniškai ir pardavinėja žuvis iš varžytinių. Bet kad ir kur eičiau, šie [japonų] žvejai – žvejai! – vis prieina prie manęs ir sako: „O, Steve'as Kerras – *Chicago Bulls*". Ir tai penktą valandą ryto Tokijo žuvų turguje!"

Kai 1997 m. spalį *Chicago Bulls* žaidė ikisezoniniame parodomajame turnyre Paryžiuje (turnyras vadinasi „McDonald's čempionatu" – kaipgi kitaip?), varžybose buvo akredituoti kokie 1000 žurnalistų ir fotografų – daugiau nei NBA finalinėse varžybose. Kerras prisiminė: „Atrodė šiek tiek keista: vaikščioji Paryžiaus gatvėmis, ir kiekvienas žino, kas tu esi".

Mano bičiulis Allenas Alteras, *CBS News* užsienio redaktorius, 1997 m. žiemą stengėsi gauti vizas, kad CBS į Šiaurės Korėją galėtų nusiųsti savo darbuotojus. Jis darė tai, ką darytų bet kuris geras redaktorius – nuolat gerinosi dviems aukšto rango Šiaurės Korėjos

diplomatams JT, kurie buvo atsakingi už vizų išdavimą. Per vienus oficialius pietus Šiaurės Korėjos diplomatai užsiminė, kad jie labai domisi NBA krepšiniu, taigi Alteras jiems atsiuntė 1997 m. NBA finalinių varžybų vaizdajuostę: *Chicago Bulls* prieš *Utah Jazz*. Kitą rytą šiaurės korėjiečiai, kurie, pasak Altero, beveik niekada neatsakydavo į telefono žinutes ar faksogramas, jam atsiuntė neprašytą faksogramą, kurioje nešykštėdami pagyrų jam dėkojo už vaizdajuostę, teigdami, kad „ji diplomatiniu paštu jau keliauja į Pchenjaną". Po kelių savaičių Niujorke lankėsi Šiaurės Korėjos delegacija, ir vienas iš Šiaurės Korėjos diplomatų Alterui pranešė: „Mes labai susidomėjome striksėmis – jos mano šalį baisiai sužavėjo". Matyt, Šiaurės Korėjos „brangusis vadas" Kim Jong Ilas, apie kurio susižavėjimą Godzila ir magu Davidu Copperfieldu jau buvo žinoma, pasižiūrėjo svarbiausias NBA varžybų vietas, ir striksės jam patiko.

Vienas iš pagrindinių Izraelio politinių apžvalgininkų Nahumas Barnea iš laikraščio *Yediot Ahanorot* yra prisiekęs NBA sirgalius, galintis lengvai patenkinti savo aistrą, nes, nepaisant septynių valandų laiko skirtumo, daug NBA varžybų Izraelio televizija transliuoja tiesiogiai. Barnea man pasakojo, kad tą dieną, kai 1998 m. vyko *Chicago Bulls* ir *Utah Jazz* šeštosios NBA finalinės rungtynės, jis slaugos namuose lankė savo motiną. Šnekučiuodamasis su savo mama, jis įsijungė per mamos kambario televizorių rodomas *Bulls* ir *Jazz* rungtynes, kad tuo pat metu galėtų žiūrėti ir lankyti. Kai rungtynės prasidėjo, sena Barnea motina, pamačiusi, kad jos sūnus įniko į krepšinio kovą, paklausė Nahumą: „Kuri komanda Izraelio?" Nahumo mamai nė netoptelėjo, kad jos sūnus galėtų taip įtemptai žiūrėti krepšinio varžybas, kuriose nežaidžia bent viena Izraelio komanda.

Tačiau NBA globalėjimas turi ir tikrų socialinių atgarsių. Paimkime tik *Chicago Bulls* atsarginių žaidėjų suolelį. Ant vieno šio suolelio krašto sėdėjo Michaelas Jordanas. Žurnalas *Forbes* apytikriai

apskaičiavo, kad 1997 m. Jordano pajamos, gautos iš reklamos, o ne krepšinio, sudarė 47 milijonus JAV dolerių, o jo atlyginimas tais metais buvo 31,3 milijono JAV dolerių, taigi bendros pajamos siekė beveik 80 milijonų JAV dolerių. 1998 m., prieš Jordanui pasitraukiant, žurnalas *Fortune* apytikriai apskaičiavo, kad bendras Jordano poveikis Amerikos ekonomikai nuo tada, kai 1984 m. jis atėjo į NBA, buvo „10 milijardų JAV dolerių" – atsižvelgiant į jo paskatintus NBA bilietų pardavimus, užsienio transliacijų teises ir jo sukurtus aukštesnius televizijos reitingus bei Jordano visame pasaulyje reklamuotus *Nike* avalynę, aprangą ir kitus gaminius. *The Sporting News* pranešė, kad „Jordano vertę pabrėžė jo grįžimas į NBA 1995 m. kovą, po aštuoniolikos mėnesių pertraukos beisbole. Vertybinių popierių rinkoje penkių [jo] reklamuotų bendrovių – *McDonald's*, *Sara Lee*, *Nike*, *General Mills* ir *Quaker Oats* – vertė per dvi savaites šoktelėjo 3,8 milijardo JAV dolerių". Gana tipiškas *Upper Deck Company*, gaminančios beisbolo ir krepšinio atvirukus, *The Sporting News* išspausdintas skelbimas, kuriame vaizduojamas Michaelas Jordanas, savo rankose laikantis pasaulį, tik pasaulis – krepšinio kamuolio dydžio. Šalia pasaulio Jordano rankose užrašyti žodžiai „Tikras dydis?"

Michaelas Jordanas tikrai yra laimėtojas, kuriam atiteko viskas. Bet NBA komandoje yra dvylika žaidėjų. Ant to paties atsarginių žaidėjų suolelio su Jordanu, žaidusiu paskutinį sezoną, sėdėjo – tiesą sakant, sėdėjo tik per vienuolika vietų nuo jo – kažkas, kieno metimo įgūdžiai buvo tik nežymiai mažiau veiksmingi negu jo, kažkas, kieno metimai pašokus buvo tik truputį mažiau taiklūs, kažkas, kieno baudų metimai krisdavo šiek tiek netaikliau, kažkas, kieno gynybos įgūdžiai buvo tik truputį menkesni. Bet vis dėlto jis buvo puikus krepšinio žaidėjas. Šiaip ar taip, jis buvo NBA ir žaidė čempiono vardą turinčioje *Chicago Bulls*. Jo vardas Joe Kleine'as. Jis sėdėjo per vienuolika vietų nuo Jordano, o jo metinis atlyginimas 1997 m. buvo minimali NBA 272250 JAV dolerių alga –

arba apytikriai 79727750 JAV dolerių mažiau nei bendras Jordano atlyginimas. Tas pats žaidimas, ta pati lyga, ta pati komanda, tas pats suolelis! Viena to milžiniško skirtumo priežasčių buvo ta, kad Michaelo Jordano paslaugų ir reklamos rinka buvo globali, o Joe Kleine'o paslaugų ir reklamos rinka siekė ne ką toliau už Čikagos *United Center*.

Po *Chicago Bulls* ir *Orlando Magic* rungtynių 1998 m. balandžio 11 d. *Bulls* persirengimo kambaryje kalbėjausi su Joe Kleine'u & Co. Čia akivaizdžiai matėsi globalios rinkos tikrovė. Prie *Bulls* persirengimo kambario, eilėje koridoriuje, po varžybų grūdosi maždaug trisdešimt žurnalistų, tiek spausdintos žiniasklaidos, tiek televizijos. Kai pagaliau persirengimo kambario durys atsivėrė, visa ši trisdešimties žurnalistų grupė pusračiu susigrūdo apie Michaelo Jordano spintelę. Spūstyje buvo Japonijos televizijos komanda, vieni su kitais kalbėjęsi japoniškai. Jai vadovavo jauna televizijos žurnalistė japonė, kuri vis rausdavo, kai tie didžiuliai, daugiau kaip dviejų metrų ūgio „buliai" išeidavo iš dušo, juosmenis apsijuosę siaurais rankšluosčiais. Japonijoje to kasdien netenka matyti!

Bet įsivaizduokite šią sceną: persirengimo kambarys. Dvylika užrakinamų spintelių su kėdutėmis priešais jas. Vis dėlto visi trisdešimt žurnalistų pusračiu susirinkę aplink vieno žaidėjo – Michaelo Jordano – spintelę. Visi žurnalistų mikrofonai ir televizijos kameros nutaikyti į tuščią jo krėslą, visi laukia akimirkos, kai jis ateis, visi tikisi, kad jis ką nors pasakys, kad perduotų į visą pasaulį. Tuo tarpu kiti vienuolika žaidėjų persirenginėja prie savo spintelių, iš esmės nesusilaukdami jokio dėmesio. (Pasirodžiusį Scottie Pippeną pagaliau pastebi keli žurnalistai.)

Iš smalsumo priėjau prie Joe Kleine'o, prisistačiau ir paklausiau, ar jį trikdo didėjantis skirtumas tarp tokių žaidėjų kaip jis ir Jordanas pajamų. Kleine'as pabrėžė labai gerai suprantąs laimėtojo, kuriam atitenka viskas, principą. Jo žodžiai tokie: „Atlyginimai

šioje lygoje didėjo visiems, bet superžvaigždžių šoktelėjo smarkiai. Tačiau aš pats apsisprendžiau čia ateiti ir žaisti už minimalią algą. Tai buvo mano pasirinkimas, todėl aš negaliu tuo piktintis".

Visuomenėje, kaip ir NBA, šie pajamų skirtumai sukelia tam tikras socialines pasekmes. Komandose, kur mažiau apmokamiems žaidėjams psichologiškai nekompensuojama tuo, kad žaidžiama su Michaelu Jordanu arba iškovojami čempionų žiedai, tai gali būti rimtas klausimas. Nes superžvaigždėms gaunant daugiau, visiems kitiems lieka mažiau, o tai ir buvo 1998–1999 m. NBA lokauto pagrindinis klausimas. 1998 m. daugiau nei kada nors anksčiau NBA žaidėjų (apytikriai 25 procentai) gaudavo NBA minimalią algą. Kaip pastebėjo žurnalas *Petersen's Pro Basket*: „NBA ima atspindėti visą Amerikos visuomenę: turtingieji vis labiau turtėja, aplink daugybė (palyginti) neturtingų žmonių, o viduriniajai klasei, atrodo, kyla išnykimo pavojus. „Praėjusiais metais (1996–1997) maždaug trečdalis lygos žaidėjų – 110 iš 348 – gaudavo minimalią lygos algą, – sakė NBA žaidėjų agentas Donas Cronsonas. – Tokiomis sąlygomis šiemet tas skaičius turėtų padidėti iki maždaug 150. Tarp atlyginimų viršutinės ribos suvaržymų ir superžvaigždėms mokamų neįtikėtinų pinigų beveik neliko pinigų nuo 1 iki 2 milijonų JAV dolerių gaunantiems vyrukams – tai paprastai būdavo nuo ketvirto iki septinto žaidėjo geriausiųjų sąraše. Taigi turėsite tris geriausius, o paskutinieji penki džiaugsis tiesiog tuo, kad žaidžia lygoje, uždirbdami grašius. Bet jūsų vyrukai nuo ketvirto iki septinto – pagrindiniai pagalbininkai, ir juos turite išlaikyti patenkintus, – o jie nebus patenkinti, jeigu apskritai čia bus, va kaip. Kils didžiulis pavydas ir vaidai, kur kas didesni nei kada nors anksčiau. Milžiniški atlyginimų skirtumai reiškia kaskart persirengimo kambaryje kylančius rimtus sunkumus. Tokia jau žmogaus prigimtis. Tai tikrai svarbiausia šiandieninio profesionalaus krepšinio žaidėjo savybė". Praėjusį sezoną geriausias klasių atsiskyrimo pavyzdys buvo komanda *Houston Rockets*, kurioje superžvaigždžių

trejeto bendras atlyginimas viršijo 21 milijoną JAV dolerių, sąraše buvo tik du mažėjančios viduriniosios klasės nariai (Kevinas Willis ir Mario Elie), o ne mažiau kaip aštuoni minimalias algas gaunantys žaidėjai plušėjo už žemiausius atlygius, kad prasimaitintų. „Iš to, ką išgirdau, tai buvo viena nepatenkinta komanda", – teigė Cronsonas."

Tai „tikrai sunkus klausimas, – sakė Steve'as Kerras, iki *Bulls* žaidęs kitose dviejose NBA komandose. – Daugybės komandų vyrukai gauna NBA minimalią algą, ir pradeda žaisti, tuo tarpu anksčiau pradėjusieji, uždirbantys po keturis milijonus dolerių, pakyla nuo suolelio. Neįmanoma, kad čia, tarp tų pradedančių žaisti vyrukų, gaunančių minimalią algą, nekiltų priešiškumo, o tie pradedantieji žaidėjai, uždirbantys keturis milijonus dolerių ir pakylantys nuo suolelio, nesijaustų kalti." Paklaustas, ar kada nors piktinosi dėl skirtumo tarp savęs ir Jordano, Kerras dar paaiškino, kad jis supranta globalėjimą ir savo vietą visatoje. „Ne, garbės žodis, ne, – sakė jis. – Aš galvoju apie visus tuos tūkstančius vyrukų, kurie irgi yra labai geri žaidėjai, o į lygą nepateko. Aš tegaliu galvoti apie tai, kaip man pasisekė."

Šiuos skirtumus ant NBA atsarginių žaidėjų suolelio atspindi ir didėjantys skirtumai langeliuose, kuriuose įrašyti savininkai. Anksčiau NBA komandų savininkai būdavo vietiniai bendruomenės verslininkai. Šiandien NBA komandų savininkai vis dažniau būna bendrovės, gaunančios globalias pajamas, kurių globaliame sporte reikia mokėti globaliems atlyginimams. Kam priklauso *New York Knicks*? *Cablevision System Corporation*. Kam priklauso *Atlanta Hawks*? *Time Warner*. Kam priklauso *Portland Trail Blazers*? Paului Allenui, *Microsoft* įkūrėjui. Kam priklauso *Philadelphia 76ers*? *Comcast Cable*. Kam priklauso *Seattle SuperSonics*? *Ackerley Group Inc*, žiniasklaidos konglomeratui. Abe Pollinas, *Washington Wizards* savininkas, buvo vienas iš kelių likusių vietinių savininkų, kol pasikvietė į kompanionus Michaelą Jordaną ir AOL vadovaujantį dar-

buotoją. Vašingtono bendruomenės šulas ir dosnus tenykštis filantropas Abe Pollinas uždirbo savo pinigus iš vietinio Vašingtono nekilnojamojo turto ir Juwanui Howardui turėjo pažadėti tiek, kiek vertas beveik visas jo grynasis turtas, kad tik jis septyneriems metams pasirašytų sutartį ir neperbėgtų į *Miami Heat*. Bet tokie savininkai kaip Pollinas, priklausantys savo bendruomenėms, dabar yra nykstanti rūšis, o tai susilpnina bendruomenę kaip visumą.

„Charlesas Dolanas, *Cablevision* pirmininkas, kuriam priklauso *Knicks*, retai kada įžengdavo į persirengimo kambarį *Madison Square Garden*, jei apskritai kada nors įžengdavo, – pranešė *The New York Times* (1999 m. sausio 10 d.). – Septintąjį ir aštuntąjį dešimtmečius viskas labiau panėšėjo į šeimyninę atmosferą: komandų savininkai kviesdavosi žaidėjus su jais atostogauti. Dabar kai kurie žaidėjai niekada nėra susitikę su savo komandų savininkais." Iš tikrųjų, gaudytojas Mike'as Piazza, kai perėjo iš *Los Angeles Dodgers* į *Florida Marlins*, o paskui, 1998 m. gegužę – į *New York Mets*, nusiskundė, kad *Dodgers* savininkai buvo taip toli, kad su jais susisiekti buvo neįmanoma. Kam priklausė *Dodgers*? Ruperto Murdocho Australijos konglomeratui, *Newscorp.*, kurį Piazza apibūdino kaip „nepasiekiamą, tolimą, tarsi Ozo šalies burtininką".

Galų gale skirtumus ant atsarginių žaidėjų suolelio ir skirtumus langeliuose, kuriuose įrašyti savininkai, atspindi skirtumai žiūrovų tribūnose. Michaelo Jordano gerbėjai gal niekada jam nepavydėjo jo atlyginimo, ypač tol, kol jis laimėdavo čempiono titulus. Bet globalioje ekonomikoje gilėjanti praraja tarp laimėtojų ir pralaimėtojų, kurią atspindi šie sportininkų atlyginimai, irgi susilaukia socialinių atgarsių. Turtingieji ir vargšai vis labiau gyvena atskirus gyvenimus, siunčia vaikus į skirtingas mokyklas, gyvena skirtinguose miestų rajonuose, apsiperka skirtingose parduotuvėse ir vaikšto į skirtingus sporto renginius, – arba, o tai dar blogiau, visai nevaikšto. Anksčiau vaikščiojimas į varžybas suburdavo bendruomenę. Bet sporto mėgėjai tai gali daryti vis rečiau, nes mokėti

tiems milžiniškiems atlyginimams bilietų kainos darosi neprieinamos visiems, išskyrus turtinguosius. Stadionai padalyti klasėmis, kur vargšai suskretėliai, išgalintys įsigyti tik 75 JAV dolerius kainuojančius bilietus, sėdi susigrūdę pigiose sėdimose vietose, triaukšdami žemės riešutus, tuo tarpu turtingieji sėdi prabangiose atskirtose sėdimosiose vietose, kur daugybė vietos kojoms ištiesti, ir užkandžiauja krabų kepsneliais, kuriuos atneša padavėjos. Netgi žaidėjai, kurių dauguma kilę iš skurdžių sluoksnių, kalba apie socialinius skirtumus tarp jų ir daugiausia apie turtingų baltųjų minias, mokančias už tai, kad juos pamatytų. „Puoli paskui kamuolį į tribūnas, – *Sports Illustrated* sakė vienas anoniminis juodaodis žaidėjas, – ir užsirauni ant kokio nors investicijų bankininko mobiliojo telefono. Tuo tarpu vaikinai, su kuriais užaugai, neišgali įsigyti bilieto, kad įeitų. Taip, vis pagalvoji apie tai." Tam, kad išmokėtų Shaquille'ui O'Neal'ui septynerių metų 121 milijono JAV dolerių atlyginimą, *Los Angeles Lakers* turėjo pabranginti *pigiausias* vietas nuo 9,5 JAV dolerių už rungtynes iki 21 JAV dolerio, o brangiausias ir geriausias vietas – nuo 500 JAV dolerių už rungtynes iki 600 JAV dolerių. Todėl, pastebi Harvardo universiteto politikos teoretikas Michaelas J. Sandelas, beisbolo aikštė, buvusi tokia svarbi vienijant bendruomenę, „jau nebėra panaši į bendrą viešąją erdvę, suvedančią skirtingos visuomeninės padėties žmones".

Iš tikrųjų skirtumas tarp pasaulio sporto žvaigždžių ir jų sirgalių beveik nežemiškai išaugo. „Neseniai skaičiau straipsnį apie boksininką Evanderį Holyfieldą, kuris pasistatė 5200 kvadratinių metrų ploto namą, – sakė man Steve'as Kerras. – Esu įsitikinęs, jog jis nenorėjo pasakyti nieko bloga, bet straipsnyje cituojami jo žodžiai, jog jis norįs pasikviesti neturtingus vaikus apžiūrėti savo namo, kad jie pamatytų, ką gali pasiekti sunkiai dirbdami. 5200 kvadratinių metrų ploto namas! To pasiekti gali tik tapdamas sunkaus svorio pasaulio čempionu, o čia tik vienas iš jų. Viskas sutelkta į tai, ką gali nusipirkti. Kai kurie mūsų žaidėjai eina į mokyklas

ir sako vaikams: „Likite mokykloje, kad galėtumėte nusipirkti visą tą šlamštą, kurį aš turiu". Nesu tikras, kad tai tinkami žodžiai. Žodžiai turėtų būti tokie: „Likite mokykloje, kad gyvenime galėtumėte daryti ką panorėję".

Kai negaliu pasinaudoti savo bilietais į *Washington Wizards* rungtynes, dažnai juos atiduodu savo draugui durininkui. Jis toks dėkingas, o aš toks liūdnas. Aš toks liūdnas, kad jis toks dėkingas, galėdamas daryti tai, ką darėme mudu su tėčiu, kai augau – galėjome ilgai nesvarstę nueiti į *Minneapolis Lakers* varžybas, kai mano tėtis uždirbdavo 13000 JAV dolerių per metus.

Kažkas negerai, kai taip daug žmonių dabar negali patirti tų paprastų išgyvenimų. Pagraužta dar viena bendruomenės pakopa, todėl nenustembi, pasiėmęs 1997 m. lapkričio 12 d. *The Washington Times* numerį ir perskaitęs tokį pranešimą: „Filadelfijoje, kilus ginčui, kas yra geresnis įžaidėjas – Allenas Iversonas iš *Philadelphia 76ers* ar Gary Paytonas iš *Seattle SuperSonics*, – žuvo du atsitiktiniai praeiviai. Ginčas virto susišaudymu sekmadienį po *76ers* ir *Sonics* rungtynių. Southwark Plaza socialinių gyvenamųjų namų kvartale kryžminėje ugnyje žuvo 21 metų Derrickas Washingtonas ir jo pusbrolis 22 metų Jameka Wrightas".

Žinau, kad daugeliu atžvilgių tokia dviejų pakopų ekonomika didžiąją Amerikos istorijos dalį iš tiesų buvo norma, o didelės viduriniosios klasės iškilimas iš tikrųjų buvo dvidešimtojo amžiaus vidurio reiškinys. Mano tėtis niekada nebūtų supratęs, kad neišgali nueiti į krepšinio rungtynes, bet esu įsitikinęs, kad mano senelis būtų supratęs. Deja, panašu, kad mano anūkai irgi supras.

Naudojuosi NBA pavyzdžiu ne todėl, kad užjausčiau žaidėjus, uždirbančius tik 272 250 JAV dolerių, bet dėl to, kad tai lengvai padeda paaiškinti didėjančius pajamų skirtumus, duodančius peno antiglobalistams visame pasaulyje (tai aš išsamiau aptarsiu kitoje knygos dalyje). Šie didėjantys pajamų skirtumai ypač pa-

stebimi už Jungtinių Valstijų ribų, kur viduriniosios klasės paprastai daug mažesnės ir kur įstatymai prieš monopolijas ir kiti pajamas lyginantys įstatymai ne tokie griežti. Tai viena iš svarbiausių globalėjimo sistemos ekonominių dilemų: auksiniai tramdomieji marškiniai, elektroninė kaimenė, laisvosios rinkos ir laisvoji prekyba visuomenei kaip visumai sukuria kur kas didesnes pajamas. Tai faktas. Bet tos pajamos paskirstytos labai nelygiai, o su jomis ateinantis visas nevaržomas kapitalizmas – socialiniu požiūriu nepaprastai griaunantis. Bet laikytis uždaros, reguliuojamos, biurokratiškai tvarkomos ekonomikos šiandieniniame pasaulyje reikštų nuskurdinti visuomenę kaip visumą, o tai gali būti dar labiau socialiniu požiūriu griaunantis dalykas – nesukurti jokių išteklių atsilikusiųjų sąlygoms pagerinti. Pažvelkite į dešimtojo dešimtmečio Fidelio Castro Kubą. Tai mažai siejosi su pajamų skirtumais, bet visuomenė kaip visuma taip nuskurdo, kad dešimtojo dešimtmečio viduryje Kuba tapo Vakarų pusrutulio sekso turizmo kapitalu, kai tūkstančiai kubiečių šeimų turėjo leisti žmonai ar dukteriai užsiimti prostitucija, kad užsidirbant tvirtos valiutos būtų galima išgyventi. Kuboje susipažinau su Kanados diplomate, kuri man papasakojo, kad jos darbas – „iš kalėjimo traukti kanadiečius sekso turistus". Galiausiai dešimtojo dešimtmečio pabaigoje Castro truputį pravėrė Kubos ekonomiką ir leido ribotai užsiimti laisvu verslu, o tai tučtuojau sukūrė milžiniškus pajamų skirtumus. Kai 1999 m. lankiausi Havanoje, mano kelionės vadovas pasakojo: „Seniau aš turėjau kokias dvi poras batų, o jūs turėdavote tris. Bet dabar aš esu vadovas ir gaunu užsienio valiutos, taigi jūs turite kokias tris poras batų, o aš – apie trisdešimt". Galų gale jei šie pajamų skirtumai ir toliau didės, jie gali pasirodyti esą globalėjimo Achilo kulnai. Kažkas iš prigimties netvirta pasaulyje, vis tvirčiau jungiamame technologijų, rinkų ir telekomunikacijų, tuo tarpu vis labiau skylančiame socialiniu ir ekonominiu požiūriais. (Paskutiniajame skyriuje apsvarstysime kai kuriuos galimus šios problemos sprendimo būdus.)

Pažvelkite į tokį pranešimą, kurį kartą perskaičiau naujienų sraute: „PORT O PRENSAS, Haitis (Reuters) – Haityje, vargingiausioje Vakarų pusrutulio šalyje, 1998 m. gegužės pabaigoje pirmą kartą bus teikiamos mobiliojo telefono ryšio paslaugos, – penktadienį pareiškė paslaugos teikėjai. Paslauga naudotis išgalės tik nedidelė dalis turtingų šeimų, užsienio investuotojų ir verslininkų. Haityje metinės pajamos vienam gyventojui yra apie 250 JAV dolerių. Telefonai kainuos 450 JAV dolerių, bus 100 JAV dolerių pradinė paslaugos įmoka ir 20 JAV dolerių per mėnesį mokestis už paslaugą". Kitaip tariant, Haičio gyventojų globalizuotai elito daliai mobilusis telefonas yra tik įprasta priemonė; daugeliui kitų haitiečių tai – dvejų metų atlyginimas.

Dėsningumo čia nėra, bet, deja, tai nėra ir taip jau neįprasta. Remiantis 1999 m. Jungtinių Tautų žmogaus raidos ataskaita, internetas sujungia žmones į naują globalų tinklą, bet naudojimasis juo daugiausia vis dar telkiasi turtingose šalyse. EBPO šalys, kuriose gyvena 19 procentų pasaulio gyventojų, sudaro 91 procentą vartotojų. Bulgarijoje yra daugiau interneto vartotojų negu visoje Afrikoje į pietus nuo Sacharos, išskyrus Pietų Afriką. Jungtinėse Valstijose ir Švedijoje yra 600 telefono linijų 1000 žmonių, tuo tarpu Čade – 1 telefono linija 1000. Pietų Azijoje, kur gyvena 23 procentai pasaulio žmonių, yra mažiau kaip 1 procentas pasaulio interneto vartotojų. Anglų kalba vartojama beveik 80 procentų svetainių, nors visame pasaulyje šia kalba šneka mažiau nei vienas iš dešimties žmonių. Pramoninėms šalims tenka 97 procentai visų pasaulio patentų. Neabejoju, kad internetas ir informacijos prietaisai plis, ir daug greičiau nei žmonės mano, bet tūkstantmečio slenkstyje ši skaitmeninė praraja neginčijama ir didina turtingųjų bei vargšų atotrūkį.

Remiantis 1999 m. JT ataskaita, penktadaliui pasaulio žmonių, gyvenančių didžiausių pajamų šalyse, tenka 86 procentai pasaulio bendrojo vidaus produkto, 82 procentai pasaulio eksporto rin-

kų, 68 procentai tiesioginių užsienio investicijų ir 74 procentai pasaulio telefono linijų. Žemutiniam penktadaliui, vargingiausioms šalims, kiekviename iš šių sektorių tenka maždaug po 1 procentą. Nenuostabu, kad turtingiausias penktadalis suvalgo 45 procentus visos mėsos ir žuvies, o vargingiausias penktadalis suvalgo mažiau kaip 5 procentus. Atotrūkis vis didėja. 1960 m. 20 procentų pasaulio žmonių, gyvenančių turtingiausiose šalyse, teko 30 kartų daugiau pajamų už 20 procentų vargingiausių. 1995 m. 20 procentų turtingiausių žmonių teko 82 kartus daugiau pajamų. Pavyzdžiui, 1960 m. Brazilijoje 50 procentų vargingiausių gyventojų gavo 18 procentų šalies pajamų. 1995 m. jie gavo tik 11,6 procentų, tuo tarpu 10 procentų turtingiausių Brazilijos gyventojų namo parsinešdavo 63 procentus šalies pajamų. Rusijoje 20 procentų turtingiausių gyventojų dabar namo parsineša 11 kartų daugiau šalies pajamų negu 20 procentų vargingiausių. 1998 m. Jungtinių Tautų žmogaus raidos ataskaitoje pastebima, kad dėl globalėjimo rinkos tyrėjai šiandien stengiasi pardavinėti savo gaminius „globaliems elitams", „globalioms viduriniosioms klasėms" ir „globaliems paaugliams", nes kad ir kur jie gyventų, dabar jie seka kuriais nors tais pačiais pagrindiniais vartojimo pavyzdžiais, teikdami pirmenybę muzikos, vaizdo įrašų ir trumparankovių marškinėlių „globaliems prekyženkliams". „Kokios pasekmės? – klausiama ataskaitoje. – Pirma, daugeliui vartotojų atsivėrė daugybė vartojimo galimybių, – bet daugybė dėl pajamų stokos yra ignoruojami. Didėja spaudimas varžytis išlaidomis. Principas „Neatsilikti nuo kitų", reiškęs siekį vartojimu prilygti artimiausiam kaimynui, išvirto į turtingų ir garsių, rodomų kino filmuose ir pramoginėse televizijos laidose, gyvenimo būdo vaikymąsi".

Tik apsilankykite šiandien bet kurioje besivystančioje šalyje ir už kiekvieno kampo susidursite su šiomis žiojinčiomis spragomis. Lankydamasis Rio de Žaneire, nuvykau paimti interviu iš žmonių, gyvenančių Rocinjos faveloje, susigrūdusių lūšnų ir laikinų

būstų labirinte, kuris yra didžiausias lūšnų kvartalas Pietų Amerikoje. Važiuodamas favelos link, pastebėjau, kad privažiavome kelio išsišakojimą. Jei pasuki dešinėn, važiuoji keliu pro išpuoselėtus sodus į Amerikos mokyklą Rio de Žaneire, kuri yra brangiausia mokykla šalyje, o mokėti reikia maždaug 2000 JAV dolerių per mėnesį. Ji įsikūrusi Gavea centre, prašmatniausiame Rio de Žaneiro rajone, o priėmimas į ją smarkiai ribojamas. Jei toje pačioje sankryžoje pasuki kairėn, patenki į Rocinjos favelą, kur daugelis žmonių neužsidirba 2000 JAV dolerių per metus, o priėmimas į ją, tarkime, „neribotas". Faveloje grūdasi kur kas daugiau kaip 100000 žmonių. Tol, kol Brazilijos ekonomika auga, ta sankirta galbūt politiškai subalansuota. Bet jei Brazilijos augimas iš tikrųjų sulėtės, tas kelio išsišakojimas gali tapti išsišakojimu, galinčiu perskelti šalį.

Tam, kad anksčiau apsivilktų auksinius tramdomuosius marškinius elektroninei kaimenei patenkinti, Brazilijos prezidentas Henrique Cardoso tuoj po jo perrinkimo 1998 m. spalį turėjo sumažinti išlaidas socialinei apsaugai. *The New York Times* korespondentė Brazilijoje Diana Jean Schemo parašė straipsnį apie kai kuriuos nukentėjusius. Cardoso jo žmonės jau buvo pastūmę po šaltu politiniu dušu dėl to, kad jis pavadino „dykūnais" žmones, norinčius išeiti į pensiją ir gyventi iš socialinio draudimo išmokų. Schemo papasakojo apie vieną darbininką, Niltoną Tambarą, penkiasdešimt ketverių metų šaltkalvį, pradėjusį dirbti, kai jam buvo vienuolika metų, ir trisdešimt trejus metus iš keturiasdešimt vienerių metų, kuriuos jis išdirbo prieš išeidamas į pensiją, mokėjusį Brazilijos socialinio draudimo sistemai.

„Ar šioje šalyje kaip nors įmanoma nesijaudinti? – klausė Tambara, stovėdamas prie *Wal-Mart* parduotuvės San Paule; jis skundėsi tuo, kad neišgali įsigyti aliumininių kopėčių už 16 JAV dolerių. – Klasių, apie kurias kalba vyriausybė – turtingųjų, viduriniosios klasės ir vargingųjų – nėra. Yra tik turtingieji ir skurdžiai."

Kaire, Egipte, apytikriai 500000 žmonių gyvena Mirusiųjų miesto kapuose – 1300 hektarų kapinių plote Egipto sostinės centre. Bet Mirusiųjų miestas yra mažiau kaip už šešiolikos kilometrų nuo Egipto naujausios golfo aikštyno teritorijos, pavadintos Katamijos aukštumomis, – vieno iš kelių tokių kompleksų, kur keli šimtai šeimų įsikūrę oazėse su namais, sodais, dirbtiniais ežerais, fontanais ir viešbučiais. Jo reklaminėje medžiagoje, prieinamoje internete, giriamasi štai kuo: „Katamijos aukštumos yra kurorto tipo bendrija, aptarnaujanti tuos, kuriems patinka golfo bei teniso išbandymai ir šeimyniniai malonumai švarioje dykumos aplinkoje. Kurorte yra 27 duobelių golfo aikštynas, treniruočių įranga ir golfo akademija, prabangus 4650 kvadratinių metrų ploto sporto klubas su restoranais ir poilsio kambariais, plaukimo baseinu, sveikatos ir poilsio įranga. Kaina vienam asmeniui už golfą, įskaitant vežimą į Katamijos aukštumų golfo aikštyną ir iš jo – 165 JAV doleriai". 1998 m. Egipte metinės pajamos vienam gyventojui buvo 1410 JAV dolerių – pakaktų maždaug devynis kartus sužaisti golfą.

Tailandas yra šalis, ryškiai pasidalijusi į urbanizuotą, su eksportu susijusią dirbančią ir verslininkų klasę, gyvenančią šalies finansiniuose ir gamybiniuose centruose ir besimėgaujančią daugeliu globalėjimo privilegijų, ir skurdų, savimi susirūpinusį kaimo sektorių, kuris, nors ir netiesiogiai veikiamas globalėjimo, menkai apie jį nutuokia ir mano, kad iš jo maža naudos. Kai 1997 m. Tailando batas patyrė krachą, kaimiškoji Tailando visuomenės dalis, vis dar gyvenanti pirmiausia iš žemės, menkai užjautė globalizuotus tikrus miestiečius, kuriems buvo suduotas smūgis, kai vyriausybė buvo priversta leisti batui „plaukti" žemyn.

Tuo laiku tailandietis dainininkas ir konferansjė Ploenas Promdanas sukūrė savotišką Tailando kantri ir repo stiliaus dainą, pavadintą „Plaukiojantis batas". Dainą sudaro ūkininko ir bankininko dialogas. Pateikiu kai kurias jos ištraukas, nes dainoje puikiai pagauta, kaip skirtumas visuomenėje tarp globalizuotųjų ir neglo-

balizuotųjų nekontroliuojamas taip išauga, jog ta pačia kalba kalbantys žmonės vienas kito nebesupranta, jau nekalbant apie paprasto ryšio jutimą.

Štai apytikslis vertimas: daina prasideda priedainiu „Mūs batas dabar plaukioja, mūs batas dabar plaukioja. Kiek jis plaukios, priklausys nuo padėties. Įdėmiai stebėkite padėtį".

Bankininkas: „Gerai, visi paklausykit, šiandien mūsų batas jau plaukioja".

Ūkininkas: „Vakar dvejų metų vaikis įkrito upėn, bet nežuvo".

Bankininkas: „Kodėl? Kas jam sukliudė nuskęsti?"

Ūkininkas: „Taip, vaikis įkrito į upę, o žmonės pamatė, kaip jis kapanojasi, ir jie nubėgo pasroviui ir pamatė, kad jis nusistvėręs už plaukiančio bato".

Bankininkas: „Ar nesupranti? Kalbu apie mūsų valiutos plaukiojimą".

Ūkininkas: „Na, jei ne plaukiantis batas, vaikis būtų nuskendęs".

Bankininkas: „Kvaily, aš kalbu apie plaukiojančią valiutą".

Ūkininkas: „Na, kodėl jūs mums tai sakote? Kas čia taip jau svarbu?"

Bankininkas: „Sakau tau tai todėl, kad tau turėtų tai rūpėti. Sakau, nes bijojau, jog tu nežinojai".

Ūkininkas: „Kodėl mums reikia apsunkinti savo galvas visais tais dalykais?"

Bankininkas: „Tai filosofinės mintys, kad apmąstytum".

Ūkininkas: „Kodėl aš turėčiau eiti ir apie tai galvoti? Mes ne filosofai".

Bankininkas: „Tu asilas".

Ūkininkas: „Tarp kitko, jei aš nebūčiau asilas, būčiau buvęs finansų bendrovės vadovas". [Dauguma Tailando finansų bendrovių batui žlugus bankrutavo.]

Priedainis: „Mūs batas dabar plaukioja. Kai batas plaukioja, visų prekių kaina irgi plaukioja".

Bankininkas (paskaitininko balsu): „Kai batas plaukioja, prekių kainos irgi tiek nuplaukia. Kiek batas nuplaukia, prekių kaina per dieną ar dvi irgi tiek pasislenka. Viskas plaukia aukštyn, niekas neplaukia žemyn. Štai kaip viskas darosi".

Ūkininkas: „Tai kodėl jūs visą laiką skundžiatės ir dejuojate?"

Bankininkas: „Mes skundžiamės, mes šaukiame, mes keikiamės, o galiausiai mes dalyvausime demonstracijose gatvėse ir blokuosime kelius ir žmonės mus pastebės ir mums pritars, ir padės problemą išspręsti".

Ūkininkas: „Kodėl jums taip rūpi išspręsti problemą?"

Bankininkas: „Kad reikalai pagerėtų, idiote tu".

Ūkininkas (juokdamasis jam į akis): „Cha, cha, cha. Pasižiūrėkite į save, rėkiate it vaikėzas. Buvote tokie protingi, ir staiga imate rėkti".

Bankininkas: „Idiote tu".

Priedainis: „Dabar batas labai silpnas ir ne toks sveikas kaip anksčiau, ir mums sukelia visokių problemų. Išaugo kainos visko, ką mes pirkdavome".

Bankininkas: „Tailando pinigai išteka iš šalies, bet užsienio pinigai neplūsta. Tailando žmonės mėgsta plaukti atostogauti į užsienio šalis. Jie atvyksta ir išvyksta, ir perka daiktus, būdami užsienyje".

Ūkininkas: „Na, jiems tai patinka. Jie turi pinigų. Tai jų pinigai. Tai kur čia problema?"

Bankininkas: „Vis dėlto jie pasiima Tailando pinigus, o tai blogina padėtį, kai jie iš šalies išveža pinigus. Tailando batas netenka savo vertės, o paskui prarandamas ir kapitalas investicijoms į daiktus".

Ūkininkas: „Iš kur jūs žinote?"

Bankininkas: „Apie tai kasdien ir kiekvieną savaitę pranešama žiniose. Argi nežiūri žinių?"

Ūkininkas: „Niekada nesiklausau radijo. Neskaitau. Man visa tai neįdomu. Žiūriu tik Tailando kikboksą ir futbolo čempionatą".

Bankininkas: „Prašau apsidairyti aplink ir bent kiek pamąstyti apie šalies sunkumus, ir susirūpinti".

Ūkininkas: „Bijau, kad iš Tailando kikboksininko užsienietis atims čempiono titulą. Ar jaudintis dėl to reikia?"

Bankininkas: „Argi nežinai, kad mūsų šalis iš užsienio prisiskolino milžiniškas pinigų sumas?"

Ūkininkas: „Kokio dydžio?"

Bankininkas: „Milžiniškos, didžiulės paskolos. Tu idiotas. Nesupranti nė žodžio iš to, ką tau sakau, ar ne? Kalbėdamas su tavimi, be reikalo aušinu burną. Kai pasiskolini tuos pinigus užsienyje, juos reikia grąžinti".

Ūkininkas: „O ar žmogus, pasiskolinęs pinigų, neturi teisės jais pasidžiaugti?"

Bankininkas: „Tai tokie žmonės kaip tu, kurie jaukia šalį ir švaisto pinigus. Tu priklausai tailandiečų tautai, tailandiečių šeimai, kuri atsakinga už šį pereikvojimą. Mes visi drauge įklimpę".

Ūkininkas: „Oi, betgi aš nevedęs. Neturiu šeimos".

III

PRIEŠIŠKA REAKCIJA Į SISTEMĄ

15. Priešiška reakcija

Ray'us Boydas: „Kas atsitiko, mamyte?"

Dorothy Boyd: „Pirma klasė, štai kas. Anksčiau valgis būdavo geresnis. Dabar geresnis gyvenimas".

Iš filmo Jerry Maguire

Kasmetinis Davoso pasaulio ekonomikos forumas – puikiausias globalių reikalų barometras, kokį tik galima rasti. Kiekvieną vasarį didieji pasaulio globalizuotojai susirenka Šveicarijos kalnų prieglobstyje, – išaukštinti ir apsvarstyti globalėjimo. Susitikime dalyvauja įtakingiausi pramonininkai, politikos veikėjai, ekonomistai, technologai, tiksliųjų ir socialinių mokslų mokslininkai iš visų pasaulio kampelių. Kasmet vienas ar du asmenys išsiskiria kaip naujų tendencijų nustatytojai. Vienais metais tai buvo Kinijos ekonomikos valdovas Zhu Rongi; kitais metais tai buvo Yasseras Arafatas, Yitzhakas Rabinas ir Shimonas Peresas; dar kitais metais tai buvo Rusijos reformatoriai; kitais metais – sumušti Azijos ekonomikos vadovai. 1995 m. Davoso pasaulio ekonomikos forumo žvaigždė buvo George'as Sorosas, finansininkas milijardierius. Žinau, nes buvau pakviestas dalyvauti spaudos konferencijoje, kurioje visų pagrindinių pasaulio žiniasklaidos organizacijų atstovai susirinko aplink konferencijų stalą ir kalbėjosi su Sorosu, tartum jis būtų buvęs didžiosios valstybės prezidentas. Atrodė, jog jis mano, kad taip ir yra. Žurnalistai iš *Reuters, Bloomberg, AP-Dow Jones, The New York Times, The Washington Post*, Londono *The Times* priekabiai klau-

sinėjo Sorosą, kokia jo nuomonė apie Meksiką, Rusiją, Japoniją ir globalias ekonomikos tendencijas, o paskui lėkė iš patalpos ir telefonu persakinėjo jo pastabas. Kitą dieną jo nuomonė buvo išplatinta pirmuosiuose *International Herald Tribune* ir daugelio kitų laikraščių puslapiuose.

Stebėdamas šią sceną, jaučiausi esąs svarbaus pokyčio liudininkas. Sorosas įkūnijo elektroninę kaimenę. Jis buvo pirmaujantysis bulius. Galbūt Pirmasis bulius. Tai buvo kaip tik maždaug tuo metu, kai daugelis žmonių ėmė suvokti, kad mūsų dviejų didžiųjų valstybių pasaulyje ši elektroninė kaimenė keičia Sovietų Sąjungą kaip kita didžioji valstybė. Vos prieš keletą metų Sorosas davė puikią ekonomikos pamoką britų ministrui pirmininkui Johnui Majorui. Majoras manė, kad britų svaras įkainotas teisingai. Sorosas taip nemanė, todėl 1992 m. rugsėjį vadovavo kaimenei kampanijoje, siekusioje numušti britų svarą iki jo „tinkamos" vertės. Majoras tyčiojosi iš Soroso, paskui iš jo šaipėsi, paskui jam priešinosi, paskui iškėlė baltą vėliavą ir svarą devalvavo 12 procentų. Sorosas už porą mėnesių darbo gavo 1 milijardą JAV dolerių pelno. Sudie, Sovietų Sąjunga. Sveika, elektronine kaimene.

Gana įdomu tai, kad praėjus metams po to, kai pirmą kartą mačiau Sorosą tame priėmime jo dvare, spaudos konferencijoje Davose, grįžau į Davosą trokšdamas pamatyti, kas bus 1996 m. žvaigždė. Pagrindinėje salėje stovėjau prie kompiuterių terminalo, atsirinkinėdamas savo el. pašto žinutes, kai pastebėjau praeinantį George'ą Sorosą. Man toptelėjo, kad į jį šiemet niekas visai nekreipė dėmesio. Tiesą sakant, jis atrodė visiškai vienišas. Kaip viskas pasikeitė per metus. Nemanau, kad tais metais jis būtų galėjęs nusisamdyti spaudos konferenciją. Kodėl? Kas buvo 1996 m. Davoso žvaigždė? Ne kas kitas kaip Genadijus Ziuganovas, Rusijos komunistų partijos vadovas!

Davoso forumas yra aukščiausias kapitalistų suvažiavimas. Kaip galėjo šaltojo karo Juros periodo dinozauras – Genadijus

Ziuganovas – būti dėmesio centre? Nes verslo ir politikos elitas, tais metais susirinkęs Davose, suprato – daugelis pirmąsyk, – kad šis galingas globalėjimu vadinamas reiškinys kai kuriuose sluoksniuose sukelia vienodai galingą priešišką reakciją. Tuo metu atrodė, kad Ziuganovas Rusijos prezidento rinkimuose tikrai nugalės Borisą Jelciną, taigi reakcingos jėgos didelėje šalyje iš tikrųjų paims valdžią. Todėl Davose visi vadovaujantys darbuotojai norėjo pasikalbėti su Ziuganovu – „reakcijos pabaisa", – ir sužinoti, ką jis darys su privačia nuosavybe, Rusijos biudžetu ir rublio – dolerio konvertavimu. Tuo metu ėmiau interviu iš Ziuganovo ir man buvo aišku, kad jis *neturi jokio supratimo*, ką darys. Atrodė, kad didžiąją laiko dalį jis praleidžia slapstydamasis nuo Vakarų verslo elito. Panašiai kaip kiti ideologiniai globalėjimo reakcionieriai, Ziuganovas turėjo veikiau nusistatymą, o ne įvykdomas programas, veikiau numanė, kaip paskirstyti pajamas, o ne kaip jas sukurti.

Vis dėlto nuo tada priešiška reakcija į globalėjimą labiau išryškėjo ir paplito. Kad nebūtų abejonių, globalėjimas paskatino pasaulyje iki tol neregėtą tiek turto, tiek technologinių naujovių suklestėjimą. Bet šitoks spartus pokytis, kaip parodyta ankstesniuose skyriuose, metė iššūkį tradicinei verslo veiklai, visuomeninėms struktūroms, kultūriniams papročiams ir aplinkai, todėl sukėlė stiprią priešišką reakciją, – garsiausiai ir matomiausiai tai pasireiškė 1999 m. pabaigoje Pasaulio prekybos organizacijos aukščiausio lygio susitikime Sietle. Tai nenuostabu. Rinkos sukuria ne tik kapitalą, bet ir chaosą; kuo galingesnės dėl globalėjimo darosi rinkos, tuo labiau plinta ir įvairėja jų griovimas.

Kylant šiam visuotiniam griovimo ir trikdymo pojūčiui, globalėjimo priešininkai juo piktinasi, manydami, jog jų šalims prisijungus prie globalėjimo sistemos jie buvo priversti užsitempti auksinius tramdomuosius marškinius, kurių dydis visiems vienodas. Kai kurie nemėgsta tramdomųjų marškinių, nes jaučia, kad šie eko-

nomikos požiūriu veržia. Kai kurie nerimauja, kad neturi žinių, įgūdžių ir išteklių tramdomiesiems marškiniams paplatinti ir kada nors iš jų tikrai išgauti auksą. Kai kurie jų nemėgsta, nes jie piktinasi tuo, kad didėja pajamų skirtumai, sukuriami tramdomųjų marškinių, arba tuo, kaip jie išstumia darbo vietas iš didesnių atlyginimų šalių į mažesnių atlyginimų šalis. Kai kurie jų nemėgsta, nes jie praskina kelią visokioms globalioms kultūrinėms jėgoms ir įtakoms, dėl kurių jų vaikai jaučiasi atitolę nuo savų tradicinių alyvmedžių. Kai kurie jų nemėgsta, nes jie, regis, teikia didesnę svarbą įstatymams, remiantiems laisvą prekybą, o ne vėžlių ir delfinų, vandenų ir medžių apsaugos įstatymams. Kai kurie jų nemėgsta, nes jie mano, kad jų šalis pritempti iki *DOSkapitalo 6.0* normų tiesiog per sunku.

Kitaip tariant, priešiška reakcija į globalėjimą yra įvairiapusis reiškinys, maitinamas daugelio įvairių ypatingų jausmų ir rūpesčių. Ši priešiška reakcija įvairiose šalyse reiškiasi įvairiais pavidalais, įvairiais būdais. Šis skyrius yra apie tuos įvairius jausmus, pavidalus ir būdus ir apie tai, kaip jie visi susidėję draugėn sukėlė viesulą, kuris šiuo metu globalėjimo sistemą tik blaško, bet kada nors galbūt ganėtinai sustiprės, kad ją destabilizuotų, jei mes į rimtus reakcionierius nežiūrėsime rimtai.

Kaip minėjau anksčiau, 1998 m. vasarą nuvykau į Braziliją su *Conservation International*, kuri, bendradarbiaudama su žmonėmis iš netoliese esančio Unos miestelio, Atlanto atogrąžų miške įrengė ekologinį parką, norėdama pagelbėti jiems sukurti turizmo pramonę, kuri jiems galbūt galėtų sukurti pakankamai darbo vietų, kad liautųsi miško ruoša. *Conservation International* paprašė Dejairo Birschnerio, keturiasdešimt aštuonerių metų Unos mero, kad jis man viską aprodytų ir paaiškintų, kaip visa tai veikia jo miestelį. Meras buvo Paulo Bunyano tipo, kurio tėvas ir senelis buvo miško kirtėjai, bet dabar aplinkosaugininkai iš esmės užslopino jo verslą.

Mums einant per mišką, meras Birschneris tapšnojo kas antrą medį. Atogrąžų miške jis žinojo kiekvieno medžio rūšies brazilišką pavadinimą. Šiam Brazilijos medkirčiui aš tučtuojau pajutau pagarbą. Kažkas jame buvo labai tvirta. Po pasivaikščiojimo mes susėdome prie iškylų stalo Atlanto atogrąžų miško pakraštyje ir kalbėjomės apie sunkumus, su kuriais susiduria meras. Meras man paaiškino, kad protu jis suvokia, jog miško ruoša pažeis ekologinę pusiausvyrą. Bet nors tai ir žinodamas, jis žinojo ir tai, kad jo mažas miestelis nepasirengęs gyventi be miško ruošos. Mes kalbėjomės maždaug trisdešimt minučių ir kai pabaigęs interviu padėkojau jam ir ėmiau dėtis savo „IBM ThinkPad", jis man pasakė: „Dabar noriu jus kai ko paklausti".

„Prašau, – pasakiau, – klauskite ko tik norite".

Tada meras pažvelgė man į akis ir pasakė: „Kokia ateitis mūsų laukia?"

Jo klausimas man smogė tarsi kumščiu į paširdžius. Mano akyse kone pradėjo telktis ašaros, kai žiūrėjau skersai stalą į šį išdidų, tvirtą vyrą, patį merą, klausiantį manęs, kokia ateitis laukia jo ir jo miestelio gyventojų. Tiksliai žinojau, ką jis šiuo klausimu norėjo pasakyti: „Mano miestelio gyventojai jau negali pragyventi iš miško, bet mes nepasirengę pragyventi iš kompiuterių. Mano tėvas ir senelis pragyvenimui užsidirbdavo iš rąstų, o mano anūkai pragyvenimui gal užsidirbs iš interneto. Bet ką daryti mums, visiems kitiems, esantiems tarp jų?"

Aš paskubomis sukurpiau atsakymą, mėgindamas paprastais žodžiais paaiškinti, kad jo ir jo žmonių laukia ateitis, bet jiems reikia imti pereiti nuo agroekonomikos prie labiau žiniomis pagrįstos ekonomikos, pradedant geresniu miestelio vaikų mokymu. Meras išklausė, linktelėjo galva, labai mandagiai man padėkojo, tada atsistojo eiti į savo automobilį. Jam nueinant, aš pasivėdėjau į šalį vertėją ir paprašiau jo, ar, kai jie ateis prie mero automobilio, jis galėtų paklausti, ką meras mano apie mano atsakymą.

Po kelių minučių vertėjas grįžo. Jis pareiškė, kad meras tik norėjęs man kai ką priminti, – apie tai jis užsiminęs mūsų pokalbyje: jis kas rytą atėjęs į tarnybą randa jo laukiančius du šimtus žmonių, prašančių darbo, būsto ir maisto, jau nekalbant apie neturinčius darbo miško kirtėjus, grasinančius jo gyvybei. Jei jis negalės parūpinti jiems darbo, būstų ir maisto, jie suris atogrąžų mišką, – nesvarbu, ar tai pažeis ekologinę pusiausvyrą, ar ne.

„Jis tik norėjo, kad jūs tai suprastumėte", – sakė vertėjas.

Meras Birschneris atstovauja ištisai šiandienos pasaulio žmonių kartai, globalėjimas jiems atrodo keliąs grėsmę, nes jie baiminasi neturintys įgūdžių ar energijos, kad galėtų patekti į Spartųjį pasaulį. Aš juos vadinu „vėžliais". Kodėl? Todėl, kad moderniųjų technologijų įmonininkai Silicio slėnyje visada mėgsta lyginti savo labai konkurencingą verslą su pasakojimu apie liūtą ir gazelę džiunglėse. Kas vakarą liūtas džiunglėse eina miegoti, žinodamas, kad rytą, kai patekės saulė, jis liks alkanas, jei nesugebės aplenkti lėčiausios gazelės. Kas vakarą gazelė džiunglėse eina miegoti, žinodama, kad rytą, kai patekės saulė, jei ji nepajėgs aplenkti greičiausio liūto, ji taps kieno nors pusryčiais. Bet ir liūtas, ir gazelė eidami miegoti žino vieną dalyką – tai, kad rytą, kai patekės saulė, jie turės bėgti geriau.

Taip ir su globalėjimu.

Deja, ne visi pasirengę bėgti greitai. Esama daugybės vėžlių, žūtbūtinai besistengiančių išvengti žūties kelyje. Vėžliai yra visi tie žmonės, kurie įsitraukė į Spartųjį pasaulį griuvus sienoms ir dėl vienos ar kitos priežasties dabar mano, kad jiems tai kelia ekonominę grėsmę ar juos atstumia. Tai ne dėl to, kad jie visi neturėtų darbų. Tai todėl, kad jų turimus darbus globalėjimas sparčiai keičia, mažėja darbo vietų, jie modernizuojami arba atgyvena. Kadangi globali konkurencija tuo pat metu dar ir verčia jų vyriausybes mažinti darbo vietų ir modernizuotis, tai reiškia, kad daugelis šių vėžlių neturi apsauginių tinklų, į kuriuos įkristų.

Brodvėjaus miuzikle *Regtaimas* yra scena, kurioje Henry Fordas aiškina savo konvejerio genialumą. Visada prisimenu šias eilutes, nes jos taip gerai užfiksuoja pasaulį, kažkada buvusį saugų vėžliams, – bet nebesantį. Brodvėjiškasis Henry Fordo personažas dainuoja:

Matot mano žmones? Na, štai mano teorija,
Kurlink eina ši šalis:
Kiekvienas darbuotojas – judantis sraigtelis.
Na, tai Henry Fordo mintis.
Vienas žmogus priveržia, vienas pakelia,
O vienas žmogus ištiesia ranką patempt vieną laidą.
Automobilis juda viena kryptim.
Lenkitės Henry Fordui!
(Greičiau diržą, greičiau diržą, Semai!)
Masinė gamyba užvaldys šalį,
Paprasta mintis, verta pasaulio.
Netgi žmonės, kurie nėra pernelyg protingi,
Visad gali išmokt priveržt veržlę,
Pritvirtint vieną paminą ar patraukt vieną svirtį...

Deja, šiandien žmonės, kurie nėra pernelyg sumanūs, ne visada gali išmokti gaminti mikroschemas. Geriems darbams reikia daugybės įgūdžių. Sykį parengiau straipsnį apie tai, kaip JAV Tarptautinės plėtros agentūra (AID), paprastai užsiimanti darbuotojų mokymu ir ekonomine pagalba besivystančioms Afrikos šalims, mėgino pritaikyti kai kuriuos savo metodus, kad pagelbėtų atgaivinti Baltimorės centrinės miesto dalies landynes. Arba, kaip pasakyta *Baltimore Sun* antraštėje: „Baltimorė išmėgins trečiojo pasaulio priemones". Viena iš priežasčių, kodėl Baltimorė pasikvietė AID, buvo ta, kad savi vėžliai tiesiog negalėjo patekti į Spartųjį pasaulį. Viena miesto valdžios pareigūnė problemą paaiškino trum-

pai: septintajame dešimtmetyje stambiausias Baltimorės darbdavys buvo *Bethlehem Steel Corp.* Galėjai gauti darbą plieno gamykloje turėdamas vidurinį arba dar menkesnį išsilavinimą, padoriai užsidirbti pragyvenimui, nusipirkti namą, užauginti vaikus ir išsiųsti juos į universitetą. Tai reiškė, kad amerikietiška svajonė buvo pasiekiama net vėžliams iš labiausiai nepasiturinčių miesto rajonų. Dabar stambiausias Baltimorės darbdavys yra Johnso Hopkinso medicinos centras. Jei nenori būti sargu, Johnse Hopkinse negali patekti netgi į pokalbį dėl darbo, jei nesi baigęs universiteto. Vėžliams nesikreipti. Žinoma, negalite kreiptis dėl darbo, jei esate vienas iš tų 150 000 Baltimorės gyventojų – iš 730 000, – kurie iš esmės beraščiai. (Baltimorės pareigūnai vis stebėjosi, kodėl miesto vargšai ne visiškai pasinaudojo gerai finansuojamomis miesto socialinėms programomis, kol paaiškėjo, kad daugelis jų nepajėgia suprasti ženklų. Tai buvo viena iš priežasčių, kodėl jie pasikvietė AID: ji sukūrė visą seriją sušaržuotų personažų ir kitų vaizdinių priemonių, kad Afrikoje apeitų neraštingumą. „Norite sužinoti, kas tikrai ironiška? – man sakė Baltimorės sveikatos komisaras dr. Peteris Beilensonas, kai atėjau iš jo paimti interviu. – Bendrovė, kurianti šias bendravimo programas AID, yra iš Baltimorės. Jos kontora maždaug už trijų kvartalų nuo čia.")

Globalėjimas žengia į priekį, mašinomis keisdamas daugelį pasikartojančių rankų darbų ir reikalaudamas daugiau įgūdžių likusiems darbams atlikti, o gerų darbų, prieinamų vėžliams, vis mažėja. 1998 m. birželį *Washington Post* straipsnyje apie *General Motors* darbuotojų streiką Flinte, Mičigano valstijoje, skaitytojams viskas papasakota apie dabartinę keblią vėžlių padėtį. Jame sakoma: „Per paskutinius 20 metų GM sumažino darbuotojų skaičių Flinte nuo 76 000 iki 35 000 ir sako, kad keletą ateinančių metų gali būti panaikinta dar 11 000 darbo vietų... Iš visų darbuotojų JAV per pastaruosius 20 metų GM sumažino 297 000 valandinio atlygio darbo vietų, apkarpydama bendrą darbo vietų skaičių iki

223 000... Kai kurie darbai buvo perkelti į Kanadą ir Meksiką, kur gamyklos buvo arba našesnės, arba pigesnės, *bet didžiąją dalį žmonių tiesiog pakeitė mašinos* [kursyvas mano]".

Tame pačiame straipsnyje cituojamas George'as Petersonas, *AutoPacific Inc.*, Kalifornijoje įsikūrusios automobilių pramonės tyrimo ir konsultavimo firmos, prezidentas, kuris sakė, kad UAW nepriklausančiose gamyklose Jungtinėse Valstijose, – tokiose kaip *Honda Motor Co.* pavaldžioje JAV gamykloje Marisvilyje, Ohajo valstijoje, – darbuotojų įgūdžiai daugialypiai ir jie gali atlikti daugialypes užduotis. Toks lyg ir visapusiškumas, sakė jis, *Hondai* padeda sumažinti gamybos išlaidas. „Vis dėlto šioje pramonės šakoje galima turėti darbą dirbant visą darbo laiką, *jei esi pasiruošęs atlikti daugiau nei vieną darbą* [kursyvas mano]," – sakė Petersonas, kalbėdamas apie UAW susirūpinimą užimtumo garantijomis.

Taigi jei šiandien norite gauti darbą gamyboje, jums reikia ne tik daugiau įgūdžių nei kada nors, bet ir daugialypių įgūdžių, kad išlaikytumėte savo darbą ir jis nepereitų robotui. Tai vėžliams labai sunku.

Apžvalgininkai jau kurį laiką spėlioja, ar vėžliai, kuriuos globalėjimas aplenkė, arba su kuriais jis žiauriausiai pasielgė ar įžeidė, sukurs alternatyvią ideologiją liberaliam laisvosios rinkos kapitalizmui. Kaip buvo pastebėta anksčiau, pirmoje globalėjimo epochoje, kai pasaulis pirmąsyk patyrė globalaus kapitalizmo kūrybingą griovimą, priešiška reakcija galiausiai sukūrė ištisą naujų ideologijų rinkinį – komunizmą, socializmą, fašizmą, – kurios žadėjo ištraukti kapitalizmo geluonį, ypač vidutiniam dirbančiam žmogui. Dabar, kai šios ideologijos diskredituotos, abejoju, ar mes išvysime naują nuoseklią, visuotinę reakciją į globalėjimą, nes nemanau, kad kokia nors ideologija ar programa galėtų panaikinti visą kapitalizmo žiaurumą ir griovimą ir dar leisti nuolat kilti pragyvenimo lygiui.

Kita priežastis, kodėl priešiška reakcija į globalėjimą tikriausiai nesukurs nuoseklios alternatyvios ideologijos, – priešiška reakcija susijusi su tokia daugybe iš esmės skirtingų grupių, kaip parodė sąjunga protekcionistinių profesinių sąjungų, aplinkosaugininkų, protestuotojų prieš prakaito spaudimo įmones, vėžlių gelbėjimo aktyvistų, delfinų gelbėjimo aktyvistų, genetiškai pakeisto maisto aktyvistų ir netgi grupės, pasivadinusios „Ateivių rankų ženklai", 1999 m. gruodį Sietlo PPO aukščiausio lygio susitikime susirinkusių protestuoti prieš globalėjimą. Šias iš esmės skirtingas grupes sieja bendras supratimas, kad pasaulis, kuriame taip viešpatauja globalios bendrovės ir jų interesai, negali nebūti toks visiškai neteisingas ir toks priešiškas tikriesiems žmonių interesams, kaip kad vėžliams. Bet kai prireikia iš tikrųjų nustatyti, kokie yra tikrieji žmonių interesai ir kaip juos reikėtų apsaugoti, šios grupės pasirodo tokios pat skirtingos, kaip ir jų drabužiai. Sietle buvusiems automobilių pramonės darbuotojams, plieno liejikams ir dokininkams, reikalavusiems didesnio protekcionizmo, tikriausiai labai nerūpėjo, ar Amerika leidžia importuoti tunus, sugautus tinklais, į kuriuos įkliūva ir vėžlių. Tikrai nenorėčiau būti vėžlys ir susidurti su vienu iš tų dokininkų, Sietlo uoste iškraunančių laivą. Dėl to priešiškos reakcijos jėgą sunku numatyti, nes nors visos grupės ir sutaria, kad globalėjimas jas žeidžia, jos neturi bendros darbotvarkės, ideologijos ar strategijos, kaip pasiekti, kad jis mažiau visus žeistų.

Štai kodėl aš manau, kad žmonės vėžliai ir daugelis tų, kurie tiesiog nekenčia pokyčių, dėl globalėjimo ištinkančių kultūras, aplinką ar bendruomenes, neketina rūpintis alternatyvia ideologija. Jų priešiška reakcija įgaus daugybę skirtingų spazmiškų pavidalų. Plieno liejikai Vašingtone užsiims lobizmu, sienomis užsitverdami nuo užsienio plieno. Kiti, tokie kaip radikalūs aplinkosaugininkai, norintys išgelbėti atogrąžų mišką, tiesiog užsipuls globalėjimą ir visas jo apraiškas, nepasiūlydami subalansuotos ekonominės alternatyvos. Vienintelė jų mintis bus tokia: STOK.

O dėl besivystančio pasaulio vargingiausių žmonių vėžlių, tų, kuriuos globalėjimas iš tiesų pralenkė, – jie reikš savo priešišką reakciją tiesiog surydami atogrąžų mišką – kiekvienas savaip – nesistengdami to paaiškinti ar pasiteisinti arba įvynioti į ideologinę vatą. Indonezijoje jie suris prekeivius kinus, apiplėšdami jų krautuves. Rusijoje jie pardavinės ginklus Iranui arba imsis nusikaltimų. Brazilijoje jie iškirs likusį atogrąžų mišką arba prisijungs prie valstiečių judėjimo Brazilijos kaimo vietovėse, pavadinto „Sem Teto" („Be pastogės"), tiesiog vagiančių tai, ko jiems reikia. Brazilijoje jų yra apytikriai 3,5 milijono – žemdirbių be žemės, gyvenančių maždaug 250 stovyklų visoje šalyje. Kartais jie gyvena prie kelių ir tiesiog užtveria kelius, kol jiems sumokama arba jie nuvaromi, kartais jie įsiveržia į prekybos centrus, plėšia bankus ar vagia sunkvežimius. Jie neturi vėliavos, neturi manifesto. Jie teturi savus nepatenkintus poreikius ir troškimus. Štai kodėl mes regime daugelyje šalių vietoj liaudies masių pasipriešinimo globalėjimui – nusikaltimų bangą po bangos, – žmonės tiesiog griebia tai, ko jiems reikia, rezga savus socialinės apsaugos tinklus ir nesijaudina dėl teorijos ar ideologijos.

Bet nors ši priešiška reakcija galbūt ir yra truputį nenuosekli ir tik laisvai susijungusi, ji labai tikra. Ji kyla iš žmonių sielos gelmių ir piniginių ir todėl, jei ji pasiekia krizinę masę, gali daryti įtaką bet kurios šalies politikai. Jos nepaisančios visuomenės rizikuoja.

Beveik visose šalyse, apsivilkusiose auksinius tramdomuosius marškinius, yra bent viena populistinė partija ar svarbesnis kandidatas, dabar visą laiką vykdantys kampaniją prieš globalėjimą. Jie siūlo įvairius protekcionistinius, populistinius sprendimus, kurie, jų tvirtinimu, sukursią tuos pačius pragyvenimo lygius, bet nereiks nei taip greitai bėgti, nei taip toli prekiauti, nei taip plačiai atverti sienų. Visi jie tvirtina, kad pakaksią vienur kitur pastatyti kelias naujas sienas, ir viskas bus puiku. Jie patinka žmonėms, teikiantiems pirmenybę savo praeičiai, o ne ateičiai. Pavyzdžiui,

Rusijoje Dūmos nariai komunistai toliau vadovauja priešiškai reakcijai į globalėjimą, dirbančiųjų klasėms ir pensininkams sakydami, kad Sovietų Sąjungos laikais jie galbūt turėjo niekam tikusius darbus ir buvo priversti stovėti eilėse prie duonos, bet visada žinodavo, kad bus darbo, ir visada žinodavo, kad bus duonos, kurios jie galės įsigyti stovėdami eilės priešakyje. Šių populistinių antiglobalėjimo kandidatų stiprumas dideliu mastu priklauso nuo jų šalių ekonomikų silpnumo. Paprastai juo silpnesnė ekonomika, tuo daugiau šalininkų pritrauks šie pernelyg supaprastinti sprendimai.

Bet šie antiglobalėjimo populistai klesti ne tik blogais laikais. 1998 m. JAV Kongreso dauguma atsisakė suteikti prezidentui įgaliojimą išplėsti NAFTA iki Čilės – mažos Čilės, – įrodinėdama, kad tai paskatins amerikiečių darbo vietų netekimą. Šis klaidingas požiūris pasiekė pergalę tuo metu, kai Amerikos vertybinių popierių rinka buvo pasiekusi rekordines aukštumas, o Amerikos nedarbo lygis buvo rekordiškai žemas ir iš esmės visi tyrimai rodė, kad Jungtinėms Valstijoms, Kanadai ir Meksikai NAFTA buvo naudingas susitarimas. Įsivaizduokite, kaip tai buvo kvaila: JAV Kongresas skyrė 18 milijardų JAV dolerių papildyti Tarptautiniam valiutos fondui, kad jis galėtų teikti finansinę paramą šalims, besipriešinančioms globalėjimui, bet Kongresas nesutiko, kad NAFTA laisvosios prekybos zona išsiplėstų iki Čilės. Kur čia logika? Ji galėtų būti tik tokia: „Mes remiame pagalbą, o ne prekybą".

Tai nesąmonė, bet šie argumentai gali rasti atgarsį ir gerais, ir blogais laikais dėl tos priežasties, kad sparčių pokyčių akimirkos sukelia didžiulį nesaugumą, kaip ir didžiulę gerovę. Žmonėms jos gali sukelti stiprų pojūtį, kad jų gyvenimus dabar valdo jėgos, kurių jie nemato ar negali paliesti. Globalėjimo sistema pernelyg daugeliui žmonių vis dar per nauja, pernelyg daugeliui žmonių ji susijusi su per dideliais pokyčiais, kad jie būtų tikri, jog netgi jų turimas geras darbas visada išliks. Tai palieka daug erdvės priešiškos reakcijos demagogams, siūlantiems supaprastintus sprendimus. Kai

kuriems žmonėms tai sukelia iliuziją, kad šį pasaulį reikia pristabdyti, atstatyti kai kurias sienas ar į krumpliaračius įberti smėlio – ne tam, kad galėtų pasitraukti, bet kad galėtų pasilikti.

Neapsigaudinėkite, priešiška reakcija nėra tik labiausiai engiamų protrūkis. Kaip visos revoliucijos, globalėjimas susijęs su valdžios perėjimu iš vienos grupės kitai. Daugelyje šalių jis susijęs su valdžios perėjimu iš valstybės ir jos biurokratų privačiam sektoriui ir verslininkams. Kai tai atsitinka, visi tie, kurių padėtis buvo kildinama iš padėties biurokratijoje arba iš ryšių su ja, arba iš jų vietos smarkiai reguliuojamoje ir ginamoje ekonominėje sistemoje, gali tapti pralaimėtojais, – jeigu jie nesugebės pereiti į Spartųjį pasaulį. Tai pramonininkai ir seni bičiuliai, kuriuos jų vyriausybės malonino importo ir eksporto monopolijomis, verslininkai, kurių gaminius vyriausybė gynė dideliais importo tarifais, didelės profesinės sąjungos, pripratusios kasmet iškovoti mažiau darbo valandų ir didesnį užmokestį nuolat ginamose rinkose, valstybinių fabrikų darbininkai, kuriems buvo mokama neatsižvelgiant į tai, ar fabrikas gavo pelno, ar ne, bedarbiai socialinės gerovės valstybėse, kad ir kas būtų, naudojęsi palyginti didelėmis pašalpomis ir sveikatos priežiūra, ir visi, priklausiusieji nuo valstybės dosnumo ir besitikintieji, kad juos apgintų nuo globalios rinkos ir išlaisvintų nuo jos reikliausių pusių.

Tai paaiškina, kodėl kai kuriose šalyse priešiškiausiai į globalėjimą reaguoja ne tik vargingiausi gyventojų sluoksniai ir vėžliai, o greičiau viduriniosios ir žemesnės viduriniosios klasės „papratusieji", radę gerą apsaugą ginamose komunistinėje, socialistinėje ir socialinės gerovės sistemose. Kai jie išvydo, kad griuvo juos saugančios sienos, kai išvydo, kad žlugo apgaulingi žaidimėliai, kuriuose jie klestėjo, o apsauginiai tinklai po jais susitraukė, daugelis pasidarė labai nepatenkinti. Bet, skirtingai nuo vėžlių, šios smunkančios paslankios grupės turi politinės įtakos ir gali susiburti

prieš globalėjimą. Jungtinėse Valstijose turbūt stipriausia prieš globalėjimą nukreipta politine jėga tapo profesinių sąjungų federacija AFL-CIO. Profesinės sąjungos slapta finansavo daugybę reklaminių skelbimų demonstracijų Sietle naudai, kad paskatintų pasipriešinimą laisvajai prekybai.

Su viena iš pirmųjų šios viduriniosios klasės priešiškos reakcijos į globalėjimą apraiškų susidūriau atsitiktinai, kai buvau Pekine ir kalbėjausi su Wangu Jisi, vadovaujančiu Kinijos socialinių mokslų akademijos Šiaurės Amerikos skyriui. Mes nukrypome nuo pašnekesio apie Ameriką ir ėmėme kalbėtis apie jo paties gyvenimą Kinijoje, sparčiai judančioje laisvosios rinkos linkme; daugelis kinų jai ir pritaria, ir jos bijosi. „Į Kiniją ateina rinkos mechanizmas, bet klausimas, kaip jį įdiegti, – sakė Wangas. – Mano aprūpinimas būstu priklauso nuo mano darbo skyriaus. Jei visas aprūpinimas pereis laisvosios rinkos sistemai, būsto aš galiu netekti. Nesu konservatorius, bet kai prieinama prie tokių praktinių klausimų kaip šis, žmonės gali pasidaryti konservatoriais, jei jie tiesiog išmetami į rinką, nors iki tol buvo papratę, kad jais pasirūpintų. Neseniai mano vairuotojas nusiskundė, kad būdamas jaunesnis jis visą savo energiją ir visa, ką turėjo, paaukojo maoizmui ir „socialistinei statybai". Bet dabar jam keturiasdešimt penkeri ar penkiasdešimt metų ir staiga jo prašoma eiti į rinką. „Ar tai teisinga, – klausia jis vyriausybės, – kad dešimtmečius ištikimai tarnavau, kaip tik jūs manęs prašėte, o dabar staiga jūs mane pamirštate, stumiate mane į rinką, kai aš senstu? Tai neteisinga. Aš nieko bloga nepadariau. Visada laikiausi jūsų nurodymų, brangi vyriausybe, bet dabar jūsų nurodymai – pamiršti apie vyriausybę." [Šiam vairuotojui] patinka čia su mumis dirbti. Jis nenori tapti taksi vairuotoju ir netekti visų savo lengvatų. Jis nenori eiti į rinką."

Kad taip jaustumeisi, nereikia būti komunistine bite darbininke. Peteris Schwartzas, konsultacinės firmos *Global Business Network* pirmininkas, sykį man papasakojo apie pokalbį Londone prieš in-

terviu BBC ekonomikos programai: „Laidos žurnalistas britas, lydėdamas mane į interviu, klausinėjo apie kai kurias pagrindines mano idėjas. Aš užsiminiau, kad Britanija yra geras verslo ekonomikos kilimo pavyzdys, – ypač lyginant su likusia Europos dalimi, – ir kad geriausias skirtumo rodiklis – nedarbo skirtumas Jungtinėje Karalystėje ir žemyninėje Europoje. Tada jis man pasakė: „Argi tai ne baisu? Dabar Britanijoje bedarbių pašalpos tokios mažos, kad nebeverta gauti pašalpos ir žmonėms reikia eiti dirbti".

Paskui Schwartzas pridūrė: „Kai kurie žmonės šį virsmą [į globalėjimą] suvokia kaip didelį pralaimėjimą, o ne išlošį. Jie praranda ne tik lengvatas, bet tai, ką jie laikė esant teisinga – supratimą, jog šiuolaikinės pramoninės visuomenės yra tokios turtingos, kad žmonės turi teisę gauti dideles bedarbių pašalpas".

Jei norite išvysti šią ginamųjų ir globalizuotojų kovą aštriausiu jos pavidalu, keliaukite į arabų pasaulį. 1996 m. Egipte buvo numatyta surengti Artimųjų Rytų aukščiausio lygio susitikimą ekonomikos klausimais, į kurį turėjo susirinkti Vakarų, Azijos, arabų ir Izraelio verslo administratoriai. Egipto biurokratija smarkiai kovojo prieš tai, kad susitikimas įvyktų. Egipte iš dalies tai buvo politiškai įteigta tų, kurie nemanė, kad Izraelis ganėtinai nusipelnė palestiniečiams, kad iš tiesų būtų vertas normalizavimo. Bet iš dalies taip buvo todėl, kad egiptiečių biurokratai, vyravę Egipto ekonomikoje nuo tada, kai Nasseras septintajame dešimtmetyje nacionalizavo visas stambias komercines institucijas, intuityviai suprato, jog šis aukščiausio lygio susitikimas gali būti pirmas žingsnis į tai, kad jie praras valdžią privačiam sektoriui, kuriam jau buvo suteikta proga įsigyti įvairių valstybinių įmonių, o galiausiai jis galėtų užsigrobti valstybės kontroliuojamą žiniasklaidą. Islamo opozicijos laikraštis *al-Shaab* ekonominį aukščiausio lygio susitikimą pasmerkė kaip „gėdos konferenciją". Vis dėlto Egipto privatus sektorius pirmąsyk susibūrė į galingas lobistų grupes – Amerikos ir Egipto prekybos rūmus, Egipto verslo lyderių

prezidentinę tarybą ir Egipto verslininkų asociaciją – ir tempė prezidentą Mubaraką į kitą pusę, teigdamas, kad surengti aukščiausio lygio susitikimą, kuriame dalyvautų šimtai investuotojų iš viso pasaulio, yra būtina kuriant darbo vietas Egipto darbo jėgai, kurią kasmet papildo 400000 naujų žmonių. Prezidentas Mubarakas blaškėsi į priekį ir atgal, galų gale palaikė privatų sektorių ir sutiko surengti susitikimą, o atidarymo kalboje tiesiai paskelbė: „Šiemet Egiptas prisijungė prie globalios ekonomikos. Jis gyvens pagal jos taisykles". Tačiau Egipto biurokratija, nenorinti užleisti nė kiek valdžios privačiam sektoriui, vis dar su tuo kovoja ir kiekvieną kartą, kai būna globalios ekonomikos nuosmukis, toks kaip Azijos žlugimas 1998 m., Egipto biurokratai eina pas Mubaraką ir sako: „Matote, mes jums taip ir sakėme. Mums reikia pristabdyti, pastatyti keletą naujų sienų, kitaip tai, kas įvyko Brazilijoje, įvyks ir pas mus".

Ilgą laiką aš maniau, kad šio egiptiečių nenoro iš tikrųjų prisijungti prie globalėjimo sistemos šaknys buvo tiesiog biurokratų neišmanymas ir visiškas ateities vizijos neturėjimas. Bet paskui man atsivėrė akys. 2000 m. pradžioje keliavau po Egiptą kaip autorius, susitikdamas su studentais Kairo universitete, Egipto laikraščių žurnalistais bei verslo lyderiais Kaire ir Aleksandrijoje, šnekėdamasis apie šios knygos leidimą arabų kalba.

Iš šios kelionės prisiminiau du vaizdus. Pirmas – važiavimas traukiniu iš Kairo į Aleksandriją vagone, pilname viduriniosios ir aukštesniosios klasių egiptiečių. Tiek daug jų turėjo mobiliuosius telefonus, kurie per dviejų valandų kelionę vis skambėjo skirtingomis veriančiomis melodijomis, kad vienu metu aš pasijutau nelyg besistojantis, imantis batutą ir diriguojantis mobiliųjų telefonų simfonijai. Skambantys telefonai taip mane trikdė, kad netvėriau nekantrumu, kada išlipsiu iš traukinio. Tačiau nors traukinyje ir čirškė visi tie telefonai, iš lauko pusės mes važiavome palei Nilą, kur basi Egipto kaimiečiai arė savo laukus tais pačiais įnagiais ir van-

dens buivolais, kaip ir jų protėviai faraonų laikais. Neįsivaizdavau didesnio technologijų skirtumo vienoje šalyje. Traukinyje buvo 2000 m. po Kr., lauke – 2000 m. pr. Kr.

Kitas vaizdas – apsilankymas pas Youseфą Boutros-Ghali, Egipto ekonomikos ministrą, baigusį Masačusetso technologijos institutą. Kai atvykau į jo pastatą, liftininkas, Egipto valstietis, manęs laukė prie lifto, kurį jis valdė raktu. Tačiau prieš jį paleisdamas, kad mane nuvežtų aukštyn į ministro kabinetą, sušnabždėjo Korano eilutę: „Vardan Dievo, maloningojo, gailestingojo". Vakarietį stebina girdint, kaip jūsų liftininkas, prieš uždarydamas duris, taria maldos žodžius, bet jam tai buvo kultūrinis papratimas, giliai įsišaknijęs jo tradicijoje. Dar kontrastas: p. Boutros-Ghali yra kūrybingiausias moderniųjų technologijų globalėjimo vairuotojas Egipte, bet jo liftininkas sukalba maldą prieš jus nuveždamas aukštyn į jo kabinetą.

Šios scenos atkreipė mano dėmesį į tikrąją įtampą Egipto širdyje: nors jo mažas, apsiginklavęs mobiliaisiais telefonais elitas ir neabejotinai siekė tiesiogiai prisijungti ir sėsti į globalų ekonominį traukinį, daugelis kitų baiminosi, kad bus pralenkti arba praras savo tapatybę, besistengdami jį pavyti. Po savaitę trukusių ir globalėjimo kainos, ir naudos aptarinėjimų aš iš tikrųjų buvau apstulbintas, kaip daugelis egiptiečių, įskaitant daugelį intelektualų, matė tik kainą. Juo daugiau aš aiškinau globalėjimą, tuo daugiau jie dėl jo nerimavo. Pagaliau man dingtelėjo, kad susiduriu su tuo, ką antropologai vadina „sisteminiu nesupratimu". Sisteminis nesupratimas atsiranda, kai jūsų sistema ir kito žmogaus sistema yra tokios iš esmės skirtingos, kad to negali kompensuoti suteikdamas daugiau informacijos.

Egiptiečių nerimas dėl globalėjimo iš dalies įsišaknijęs dėl pateisinamos baimės, kad jiems vis dar trūksta technologinio pagrindo konkuruoti. Bet jis įsišaknijęs ir tame, kas susiję su kultūra, – o ne tik profesoriaus iš Kairo universiteto klausime man: „Ar globa-

lėjimas reiškia, kad mums visiems reikės pasidaryti amerikiečiais?" Nerimas siekia giliau, ir jei jo nesuprantate, nesuprasite nė tradicinių visuomenių priešiškos reakcijos į globalėjimą. Daugelis amerikiečių lengvai susitapatina su modernėjimu, technologijomis ir internetu, nes vienas iš svarbiausių dalykų, ką jie padaro – padidina žmogaus pasirinkimo galimybes. Geriausiu atveju, jie žmogui suteikia galią ir jį išlaisvina. Bet tradicinėse visuomenėse, tokiose kaip Egipto, kolektyvas, grupė kur kas svarbiau už žmogų, ir suteikti žmogui galią – tolygu padalyti visuomenę. Todėl „globalizuotis" jiems ne tik reiškia priverstinai valgyti daugiau dvigubų mėsainių, tai reiškia keisti žmogaus santykį su jo valstybe ir bendruomene tokiu būdu, kuris jiems atrodo socialiniu požiūriu griaunantis.

„Ar globalėjimas reiškia, kad mes tiesiog paliekame vargšus rūpintis savimi?" – klausė manęs viena išsilavinusi egiptietė. „Kaip privatizuosime, kai neturime apsaugos tinklų?" – klausė profesorius. Aukšto rango Egipto pareigūnas sakė, kad kai čionykštė vyriausybė sakosi „privatizuojanti" pramonę, instinktyvi egiptiečių reakcija būna tokia, kad kažkas iš valstybės „vagiama".

Po daugybės tokių pokalbių aš suvokiau, kad dauguma egiptiečių – ir tai suprantama – prie globalėjimo artėja iš nevilties ir neišvengiamybės derinio, o ne dėl to, kad matytų kokią nors galimybę. Globalėjimu ketinta prisitaikyti prie iš išorės ateinančios grėsmės, o ne padidinti savo laisves. Dar aš suvokiau, kad ankstesnės jų ideologijos – arabų nacionalizmas, socializmas, fašizmas ar komunizmas, – nors ir neturėjo jokios ekonominės prasmės, bet jose būta tam tikros įkvepiančios jėgos. Tačiau globalizmas to visai neturi. Kai tradicinei visuomenei sakote, kad jai reikia modernizuotis, sumažinti darbuotojų ir prisijungti prie interneto, tai – išbandymas be jokios atperkančios ar įkvepiančios jėgos. Štai kodėl, nepaisant akivaizdžios globalėjimo galios pakelti pragyvenimo lygį, bus sunku jį įsiūlyti visiems tiems milijonams, iki šiol prieš važiuojant liftu sukalbantiems maldą.

Ši lygių varžovų kova šiandien vyksta visame arabų pasaulyje, nuo Maroko iki Kuveito. Štai kaip šią globalėjimo kovą savo šalyje apibūdino vienas aukšto rango finansų pareigūnas arabas: „Kartais jaučiuosi, tarsi priklausyčiau masonams ar kokiai nors slaptai draugijai, nes žvelgiu į pasaulį visai kitaip negu daugelis žmonių aplink mane. Tarp mano ir jų kalbos bei žodžių žioji didžiulė bedugnė. Čia ne tai, kad man nebūtų pavykę jų įtikinti. Dažnai negaliu su jais netgi bendrauti, jie taip toli nuo šio globalaus požiūrio. Todėl kai reklamuoju su globalėjimu susijusį politikos klausimą, man jis visada pasisuka taip: kiek žmonių sugebėsiu suburti šiai naujai idėjai ir ar pajėgsiu sudaryti krizinę masę, kad pavyktų peršokti? Jei iš tinkamose vietose esančių savo žmonių galite pakankamai išgauti, sistema gali pajudėti. Tačiau tai sunku. Daugybę dienų jaučiuosi taip, tarsi žmonės ateitų pas mane ir sakytų: „Mums tikrai reikia perdažyti kambarį". O aš sakau: „Ne, mums tikrai reikia perstatyti visą pastatą ant naujų pamatų". Taigi visas jų pokalbis su jumis yra apie tai, kokios spalvos dažus naudoti, o jums galvoje tesisuka visai nauja konstrukcija, kurią reikia pastatyti, ir nauji pamatai, kuriuos reikia padėti. Dėl dažų spalvos galėsime nerimauti vėliau! Brazilija, Meksika, Argentina – jose dabar yra ta krizinė masė žmonių ir pareigūnų, pajėgiančių suprasti šį pasaulį. Bet daugelyje besivystančių šalių to dar nėra, todėl ir jų perėjimas vis dar toks abejotinas".

Maroko vyriausybė privatizuoja tiesiog pardavinėdama daugelį valstybinių įmonių tai pačiai mažai ekonominei klikai, susijusiai su karaliaus rūmais ir kažkada viešpatavusiai valstybinėse monopolijose. Štai kodėl 3 procentai Maroko gyventojų valdo 85 procentus šalies turto. Maroko universitetai, unikaliai suderinantys tai, kas socialistinėje ir prancūziškoje švietimo sistemose blogiausia, kasmet išleidžia tiek daug diplomantų, negalinčių rasti darbo ir neturinčių verslo ar techninių įgūdžių, tinkančių šiandieninei informacinei ekonomikai, kad dabar Maroke radosi „Bedarbių universitetų diplomantų sąjunga".

Nors prie globalėjimo sistemos ir Sparčiojo pasaulio prisijungė daugiau šalių, vis dėlto ėmė formuotis dar viena nauja priešiškos reakcijos grupė – sužeistų gazelių. Šią grupę sudaro žmonės, kurie manosi išmėginę globalėjimą, kurie buvo sistemos apdaužyti ir kurie, užuot pakilę, nusipurtę dulkes ir darę tai, ko reikia, norint grįžti į Spartųjį pasaulį, dabar stengiasi dirbtinai jam užkirsti kelią arba priversti pakeisti visos sistemos taisykles. Šios grupės vaikinas iš plakato yra Malaizijos ministras pirmininkas Mahathiras. Niekas taip nepyksta, kaip nusvilęs globalizuotojas. 1997 m. spalio 25 d., Azijos ekonominio kracho metu, Edinburgo Sandraugos šalių aukščiausio lygio susitikime Mahathiras pareiškė, kad globali ekonomika, – kuri Malaizijon įpylė milijardus dolerių investicijų, be kurių niekada nebūtų buvę įspūdingo jos augimo – pasidarė „anarchiška".

„Tai neteisingas pasaulis, – piktinosi Mahathiras. – Daugelis mūsų sunkiai kovojome ir netgi liejome kraują, kad būtume nepriklausomi. Kai nebelieka sienų ir pasaulis tampa viena esybe, nepriklausomybė gali pasidaryti bereikšmė."

Nenuostabu, kad 1998 m. Mahathiras buvo pirmasis Azijos globalizuotojas, kuris įvesdamas kapitalo kontrolę mėgino sustabdyti nežabotus spekuliacinius jo valiutos ir vertybinių popierių rinkos svyravimus. Singapūro informacijos ministras George'as Yeo apibūdindamas tuometinius Mahathiro veiksmus sakė: „Malaizija pasitraukė į užutekį ir stengiasi inkarais pritvirtinti savo laivus, bet ši strategija nėra nepavojinga".

Tikrai nėra. Jei manote, kad galite ilgam pasitraukti į dirbtinai suformuotą trečią erdvę ir mėgautis kylančiu pragyvenimo lygiu, jūs iš tiesų apgaudinėjate save ir savo žmones. Vis dėlto Mahathiro pasitraukimas, pasirodęs tik laikinas, besivystančiame pasaulyje buvo sutiktas su tam tikru pritarimu, – nors jo niekas ir nemėgdžiojo. Mums žengiant į šį antrą globalėjimo dešimtmetį, tos auksiniams tramdomiesiems marškiniams ir Sparčiajam pasau-

liui pasipriešinusios šalys vis labiau įsisąmonina, kad nebegali toliau priešintis. Jos žino, kad pasitraukimo strategija ilgalaikėje perspektyvoje neskatins augimo. Keletą metų įvairiuose Pasaulio banko susitikimuose ir kitose renginiuose susitikdavau Emadą ElDin Abeebą, Egipto žurnalo *Al Alam* redaktorių, ir keletą metų jis man reikšdavo dideles abejones dėl Egipto prisijungimo prie šios globalėjimo sistemos. Kai jį sutikau Davoso forume 1999 m., jis man pasakė: „Gerai, suprantu, kad mums reikia pasiruošti tam globalėjimui ir už tai iš dalies mes atsakingi. Traukinys išvyksta ir mums reikėtų tai žinoti ir atlikti savo namų darbus. Bet dabar jūs turėtumėte truputį pristabdyti traukinį ir suteikti mums progą įšokti".

Aš jo nepasigailėjau ir pasakiau, kad ką tik grįžau iš spaudos priešpiečių su Billu Gatesu. Visi žurnalistai jo klausinėjo: „Pone Gatesai, tos interneto akcijos – jos muilo burbulas, tiesa? Be abejo, jos muilo burbulas. Jos tikriausiai muilo burbulas?" Galų gale susierzinęs Gatesas žurnalistams pasakė: „Paklausykit, žinoma, jos yra muilo burbulas, bet jūs visi nesuprantate, koks reikalas. Tas muilo burbulas į šią interneto pramonę pritrauks tiek daug naujo kapitalo, kad „vis sparčiau" stums naujoves". Tai štai: rytą klausiausi Billo Gateso, kuris man sakė, kad Spartusis pasaulis bus dar spartesnis, o popietę klausiausi, kaip Adeebas man sakė norįs įšokti į traukinį, bet gal kas nors galėtų jį tik truputį pristabdyti.

„O kad galėčiau pristabdyti šį globalėjimo traukinį, – tariau Abeebui, – bet niekas jo nevaldo."

Sykį gėriau kavą Amane, Jordanijoje, interneto kavinėje, pavadintoje *Books@Cafe*, kuri yra kiek paėjus gatve nuo vieno iš didžiųjų romėnų amfiteatrų Artimuosiuose Rytuose neįtikėtinai gerai išsilaikiusių griuvėsių. Lankiausi čia 1997 m. rugsėjį, ir savininkas Madianas al-Jazerah sustojo prie mano stalelio prisistatyti. Jis primygtinai norėjo, kad aš šeimininko sąskaita suvalgyčiau gabalėlį pyrago su bananiniu kremu. „Kodėl pyrago su bananiniu kre-

mu?" – paklausiau. „Na, – paaiškino jis, – jį iškepė Izraelio ambasadoriaus pavaduotojo Amane žmona."

„Nagi, išsiaiškinkime, – pasakiau, – pyragą su bananiniu kremu interneto kavinėje Amane iškepė Izraelio ambasadoriaus pavaduotojo žmona! Tai puiku. Man tai patinka."

„Na, ne visiems taip jau puiku, – paaiškino jis. – Islamo fundamentalistai Amane, sužinoję, kad interneto kavinėje Amane pyragą su bananiniu kremu iškepė Izraelio diplomato žmona, pareikalavo boikotuoti interneto kavinę, kol pyragas nebus pašalintas iš meniu. Jie pareikalavo boikotuoti vietinį internetą." (Aišku, boikotas nepavyko, o pyragas iki šiol yra meniu!)

Fundamentalistai, nusistatę prieš izraelietės iškeptą pyragą su bananiniu kremu, atstovauja dar vienai priešiškai reakcijai į globalėjimą. Tai priešiška reakcija visų tų milijonų žmonių, negalinčių pakęsti, kad globalėjimas suvienodina žmones: Jordanijos musulmonui padeda izraelietės iškeptą pyragą su bananiniu kremu, į jūsų namus atveda svetimus žmones su svetimais papročiais, panaikina kultūrų savitumus ir negailestingai su šaknimis išrauna alyvmedžius, kurie pasaulyje jus įkurdina ir įtvirtina. Akivaizdu, kad daug žmonių arba pasirengę daug ko iš savo vietinės kultūros atsisakyti suamerikietintos-globalizuotos vartotojų kultūros naudai, arba stengiasi abi suderinti savo gyvenime, rengdamiesi ir valgydami, mąstydami. Žmonių gebėjimo stengtis suderinti šiuos visokius dalykus nereikėtų vertinti atsainiai. Jei žmonės nebūtų tokie geri ekvilibristai, *McDonald's* ir Disnėjus nebūtų visame pasaulyje tokie populiarūs. Tiesą sakant, jie pasiruošę kariauti, kad apgintų savo vietinę kultūrą nuo globalios. Jų karo šūkis toks: „Nenoriu būti globalus. Noriu būti lokalus". Globalizuotojams hierarchija susijusi su tais, kurie labiausiai prisijungę. Fundamentalistams hierarchija susijusi su tais, kurie labiausiai atsiskyrę – nuo bet ko, išskyrus jų vieną tiesos šaltinį.

Ši kultūrinė priešiška reakcija ima labiausiai politiškai destabilizuoti tada, kai susituokia su viena iš kitų priešiškų reakcijų, kai grupės, globalėjimo nuskriaustos ekonomiškai, susijungia su tais, kurie įžeisti kultūriškai. Šis reiškinys akivaizdžiausias Artimuosiuose Rytuose, kur uniformas dėvintys fundamentalistai ėmė gerai nutuokti, kaip sutelkti priešiškas kultūrinę, politinę ir ekonominę reakcijas į globalėjimą po viena vėliava ir į vieną bendrą politinį judėjimą, siekiantį paimti valdžią ir pasaulį aptraukti šydu. Pirmoji Alžyro opozicijos vėliava buvo tuščias maišas, naudojamas laikyti kuskusui, populiariems Šiaurės Afrikos grūdams, kuris simbolizavo alžyriečių darbuotojų, ypač jaunų, nusivylimą tuo, kad neturi jokio darbo. Tačiau pamažu tie, kurie nešė tą tuščią kuskuso maišą, bendram reikalui susijungė su islamo fundamentalistais, nusistačiusiais prieš vakarietinančius, sekuliarizuojančius Alžyro režimo metodus, ir drauge jie sukėlė galingą priešišką reakciją su žalia islamo fundamentalistų vėliava prieš tuos Alžyre, kurie norėjo šalį susieti su globalėjimo sistema.

Benjamino Netanyahu išrinkimas Izraelio ministru pirmininku 1996 m. iš dalies buvo priešiška politinė reakcija į Oslo taikos susitarimų sukeltus sunkumus, bet tai buvo ir priešiška kultūrinė reakcija į globalėjimą ir integraciją, slypinčius Izraelio susitaikyme su arabais. Izraelio religinis mokslininkas Moshe Halbertalis sykį man užsiminė, jog Shimono Pereso įsivaizdavimas, esą jo anūkai ir Yassero Arafato anūkai „visi drauge gamins mikroschemas", atrodė kažkaip iš pamatų grėsmingai daugeliui Izraelio religingų žydų. Jie baiminosi, kad jei apie Izraelį grius geto sienos ir Izraelis supanašės su Artimaisiais Rytais – taip pat, kaip Amerikos žydai supanašėjo su Amerika, – judaizmui tai nebus gerai. Jie šiek tiek nerimavo, kad „taika dabar" ir „žydų dabar" iš tiesų negalėtų gyvuoti greta, – ypač kai atrodė, kad taika reiškia daugiau globalėjimo, daugiau integracijos, daugiau *Blockbuster* vaizdajuosčių, dau-

giau nešvankybėmis aprašinėtų kabelinės televizijos stočių ir *Pizza Hut*. Taigi ženklai, 1996 m. pasirodę kraštutinių ortodoksų gyvenamuose miestų rajonuose Netanyahu rinkimų išvakarėse, skelbė: „Balsuokite už Bibi. Jis tinka žydams". Vis dėlto ir Izraelyje priešiška kultūrinė reakcija į globalėjimą susijungė su ekonomine ir politine. Po taikos sutarties su Jordanija Izraelio tekstilės gamintojai ėmėsi logiško veiksmo, t. y. mažai įgūdžių reikalaujančius darbus ėmė perkėlinėti iš Izraelio plėtros miestelių, tokių kaip Kiryat Gatas, per upę į Jordaniją, kur atlyginimai sudaro tik dalelę tų, kurie mokami Izraelyje. Staiga Izraelio tekstilės darbuotojai, nepasirengę *Intel* gamyklai, kuri irgi statoma Izraelyje, pajuto, kad jų darbai iškeliauja į Jordaniją – ten, kur jų darbai niekada nebūtų buvę perkelti, jei ne taika ir globalėjimas. Kiryat Gato darbuotojai nerimauja, kad „taika dabar" ir „darbai dabar" nesugyvens kartu, o kadangi daugelis jų yra žydai iš Rytų, jie reaguoja palaikydami „Shas", kraštutinių ortodoksų sefardų partiją, kuri globalėjimui priešinasi religiniu ir kultūriniu pagrindais, o labiausiai jai rūpi „mesijas dabar". Taigi, mesijas dabar, žydų dabar ir darbai dabar – visi susijungė į vieną protesto judėjimą prieš globalėjimą.

Žinoma, nieko bloga stengtis pritvirtinti visuomenę prie religinių ir tradicinių vertybių pagrindo. Tai svarbūs alyvmedžiai, vienijantys visuomenę. Ne kiekvienas, palaikantis tokias vertybes, kaip nors susijęs su smurtiniu fundamentalizmu. Bet kai šį fundamentalizmą varo ne tikras dvasingumas, o priešiška reakcija į globalėjimą, dažnai jis pereina į sektantizmą, smurtą ir išskirtinumą. Juo labiau išskirtinis jūs tapsite, juo mažiau būsite prisijungęs prie tinklo, tuo labiau atsiliksite, o juo labiau atsiliksite, tuo labiau norėsite pasitraukti ir su didesniu išskirtinumu atmesti išorinį pasaulį.

Tačiau jums nereikia būti fundamentalistu musulmonu ar žydu, kad panorėtumėte prisijungti prie priešiškos reakcijos į globalėjimą dėl to, kad jis gali priversti jus nuosavame sodelyje už namo pasijusti tarsi pašaliečiu. Tai visuotinis reiškinys. Keliavau po Azi-

ją, kai Australijoje vyko parlamento rinkimai, ir mane apstulbino, kiek jų rinkimų kampanija sukosi apie sausainius ir maudymosi aprangą. Taip, Australijoje ginčytasi dėl tokio klausimo: tuometinis Australijos konservatorių partijos vadovas Johnas Howardas tvirtino, kad valdančioji Paulo Keatingo Leiboristų partija, užsidegusi integruoti Australiją į globalią ekonomiką ir padaryti atviresnę užsienio investicijoms, sudarė padėtį, kai labiausiai branginamas Australijos bendroves superka globalios bendrovės, įsikūrusios užsienyje ir valdomos užsieniečių. Howardas kaltino, kad australai praranda tautinius simbolius globalios rinkos naudai, o iš tikrųjų – patį suverenumą ir tapatybę, net jeigu ekonomika gerėja. Ypač jis atkreipė dėmesį į tai, kad *Arnott's* sausainiai, su kuriais užaugo visi Australijos moksleiviai, buvo parduoti JAV bendrovei (ne kokiai kitai, o *Campbell's Soup*!), kuri tikriausiai ims kišti nagus prie „Iced Vo-Vo" recepto – žinomiausio Australijos sausainio su zefyru ir kokoso riešutais. Tas pats pasakytina, teigė Howardas, ir apie žinomus Australijos maudymosi kostiumus *Speedo*, kurie, kaip jis skundėsi, buvo parduoti JAV firmai. Tai, kas atsitiko „Iced Vo-Vo" ir *Speedo*, iš tikrųjų tapo aktualiu vieno iš rinkimų debatų klausimu. Šie alyvmedžio laikymosi argumentai padėjo Howardui didele balsų dauguma nugalėti „Lexus" pamėgusį Keatingą.

Po metų, 1997 m. pavasarį, važiavau per Indianos dirbamos žemės plotus į Purdue universitetą, o vairavo labai mąslus Purdue istorijos profesorius Johnas Larsonas. Kai atsidūrėme netoli Lafajeto, pamačiau horizonte dunksančią didžiulę gamyklą. „Kas tai?" – paklausiau. „Tai „Subaru" gamykla", – privažiavus arčiau paaiškino profesorius Larsonas. Paskui pridūrė, kad ši „Subaru" gamykla – pirmoji Indianos, „kaip trečiojo pasaulio šalies, patirtis".

„Kaip tai?" – paklausiau.

„Kartai, kaip mano, užaugusiai šeštajame dešimtmetyje, būtent Amerika plėtė visas ribas, – sakė Larsonas. – Mes atlikome visą

globalizavimą. Bet kai automobilių gamintojai japonai ieškojosi vietos „Subaru" gamyklai, jie atvyko čia taip, kaip amerikiečiai vyksta Indijon, uždavinėdami visus tuos klausimus: „Ar mes galime gauti tai, ko norime? Ar mes pasitikime žmonėmis? Ar jūsų darbuotojai patikimi? Koks čia mokslo lygis? Ar mes gausime mokesčių lengvatas?" Čionykštės bendruomenės vadovai troško investicijų, bet kai kurie žmonės klausė: „Kas tie japonai, kad klausinėtų apie mūsų mokyklas?"

Kai „Subaru" žmonės nusprendė Lafajete pastatyti savo gamyklą, kažkas pasiūlė, kad jie šios bendrovės, ateinančios ir suteikiančios visus tuos darbus, garbei pervadintų pro gamyklą einantį greitkelį kažkaip panašiai į „Subaru" greitkelį". „Bet paskui apie tai išgirdo vietiniai VFW [Užsienio karų veteranai] ir sukėlė didžiulį triukšmą, – paaiškino Larsonas. – Jie pasakė, kad to greitkelio pervadinti negalima. Argi nežinote, ką reiškia jo pavadinimas?" Greitkelis jau buvo pavadintas Batano greitkeliu – pusiasalio Filipinuose garbei, kur 1942 m. balandį mirties žygyje žuvo tūkstančiai amerikiečių, patekusių į japonų nelaisvę.

„Subaru" žmonės buvo labai delikatūs ir pasakė, kad jokiu būdu nepervadintume Batano greitkelio „Subaru" greitkeliu, – sakė profesorius Larsonas. – Nuo tada žmonės visai priprato prie japonų ir juos priėmė gerai. Japonų vadybininkai su savo šeimomis čia pakaitomis atvažiuoja ir išvažiuoja. Jų vaikai vaikščioja į vietines mokyklas, išskyrus šeštadienius, kai japonų vaikai eina į savo mokyklas, kad išsaugotų savo kalbą, ir dar todėl, kad jiems neatrodo, jog pas mus pakankamai gerai mokoma matematikos."

16. Banga
(Arba priešiška reakcija į priešišką reakciją)

1995 m. žiemą lankiausi Hanojuje. Kas rytą norėdamas pasimankštinti vaikštinėdavau aplink pagodas, stovinčias Hoan Kiemo ežero salose, Hanojaus centre, ir kas rytą sustodavau prie mažytės vietnamietės, pritūpusios ant šaligatvio su savo vonios kambario svarstyklėmis. Už nedidelį mokestį ji siūlėsi pasverti žmones. Kas rytą aš jai sumokėdavau dolerį ir pasisverdavau. Ne tai kad man reikėjo žinoti, kiek aš sveriu. Žinojau, kiek sveriu. (Kiek atsimenu, jos svarstyklės nebuvo labai tikslios.) Ne, bendradarbiavimas su ta ponia buvo mano indėlis į Vietnamo globalėjimą. Man jos žodžiais neišreikštas devizas buvo toks: „Kad ir ką turėtum, kad ir kokį didelį ar mažą – parduok tai, tuo prekiauk, tai mainyk, tai išpirk, tai išnuomok, bet ką nors daryk, kad iš to gautum pelno, pagerintum savo pragyvenimo lygį ir patektum į žaidimą".

Ta ponia ir jos svarstyklės įkūnija svarbiausią globalėjimo tiesą, pernelyg dažnai pasimetančią tarp šnekų apie elitinius pinigų valdytojus, investicinius fondus ir sparčius mikroprocesorius. Ji tokia: globalėjimas kyla iš apačios, iš gatvių, iš pačių žmonių sielų ir iš jų pačių giliausių siekių. Taip, globalėjimas yra finansų, technologijų ir informacijos gaminys, bet visus šiuos tris dalykus varo paprastas geresnio gyvenimo troškimas, – gyvenimo, kuriame būtų galima laisviau rinktis, kaip suklestėti, ką valgyti, ką vilkėti, kur gyventi, kur keliauti, kaip dirbti, ką skaityti, ką rašyti ir ko mokytis. Jis prasideda nuo ponios Hanojuje, pritūpusios ant šaligatvio, siūlančios vonios kambario svarstykles tarsi savo bilietą į Spartųjį pasaulį.

Atrodo, kad Hanojaus centre kas nors išnaudoja kiekvieną šaligatvio centimetrą – kas nors pardavinėjama nuo patiesalo, iš lagamino ar nuo lentynų priešais parduotuves. Kiekvieną kelio centimetrą buvo užėmę žmonės, mainantys savo sandalus į dviratį, savo dviratį – į motorolerį, savo motorolerį – į „Honda Civic", savo

„Honda Civic" – į „Toyota Camry" ir – taip – netgi savo „Toyota Camry" – į retkarčiais pasitaikantį „Lexus". Kadangi apie globalėjimą mes paprastai manome kaip apie kažką, esantį išorėje, prie ko prisijungia šalys, ar kažką, primestą iš viršaus ir iš toliau, mes paprastai pamirštame, kiek savo gelmėse jis yra ir paprastų žmonių judėjimas, kylantis iš kiekvieno mūsų vidaus.

Tai paaiškina, kodėl kartu su priešiška reakcija į globalėjimo žiaurumus, spaudimus ir išbandymus, kyla ir kita banga, kurios žmonės reikalauja naudos iš globalėjimo. Šią bangą varo milijonai darbuotojų, kuriuos globalėjimas apdaužė, bet kurie vis dėlto pakyla, nusipurto dulkes ir vėl beldžiasi į globalėjimo duris, reikalaudami patekti į sistemą. Jei tik turi pusėtiną progą, vėžliai nenori būti vėžliais, aplenktieji nenori pasilikti užpakalyje, o neišmanėliai nori sužinoti šį tą daugiau. Jie nori būti liūtais arba gazelėmis. Nori gauti sistemos gabalėlį, o ne ją sunaikinti.

Buvau Rio de Žaneire, kai Brazilijos vyriausybė privatizavo valstybinę telefonų bendrovę *Telebras*. Rio de Žaneire vyko dideli gatvių protestai prieš privatizavimą. Tačiau mane labiausiai apstulbino tai, kad kitą dieną Brazilijos laikraštis *O Globo* išspausdino interviu su vienu iš demonstrantų, kurio buvo paklausta, kodėl atėjo. Jis atsakė atėjęs į demonstraciją, nes „maniau, kad galbūt gausiu darbą". Vargšas vyrukas nebuvo prieš privatizavimą. Jis tik norėjo gauti savo dalį.

Žmonės sutiks su kur kas didesniais sunkumais, susijusiais su globalėjimu, negu kai kas galbūt mano, – iš dalies todėl, kad Rusijos šachtininkai, Meksikos valstiečiai ir Indonezijos darbininkai supranta, jog iš tiesų jie neturi jokio kito pasirinkimo, kaip tik didinti spartą iki Sparčiojo pasaulio, o iš dalies dėl to, jog daugelis jų nenori, kad būtų kaip nors kitaip. Aišku, jei rinkos jėgos plieks negailėdamos, – jei žmonės manys, kad sistema taip sukvailėjo, jog nutrūksta ryšys tarp sunkaus darbo ir aukštesnio pragyvenimo lygio, todėl jokios skausmingos reformos ir diržų veržimasis ne-

duos jiems dalies, – tada ši sistema pavojuje. Bet mes nepasiekėme to taško – dar ne.

Pagalvokite apie Rusijos darbininkus, kuriems po komunizmo žlugimo ištisas savaites ir mėnesius nebuvo mokamas atlyginimas. Kodėl jie nepavertė pelenais Kremliaus? Todėl, kad jie anksčiau buvo su tuo susidūrę ir žino, kuo tai baigiasi. Šįsyk jie nori kitokios pabaigos – gerovės, laisvės, pasirinkimo, – o jie pasirengę už tai nepaprastai daug paaukoti. Mano mėgstamą 1998 m. Rusijos istoriją mano draugui papasakojo rusų ekonomistas – apie rusą autocisternos vairuotoją miestelyje už Uralo, kaip jis atvarė savo autocisterną prie savivaldybės ir pareikalavo visų savo seniai uždelstų atlyginimų. Kai išgąsdinti miestelio gyventojai apsupo autocisterną ir paklausė vairuotojo, ar jis ketina išsprogdinti savivaldybės pastatą, jis pasakė: ne, ne, ne – vienintelė priežastis, kodėl jis atvažiavo autocisterna – ta, kad kitaip jis negalėjo čia nusigauti ir neišgalėjo važiuoti taksi. Jis tik norėjo, kad būtų sumokėta.

Iš tikrųjų, nepaisant pykinimo, kurį visuomenėje sukelia globalus kapitalizmas, kapitalizmo plitimas pakėlė gyvenimo lygį aukščiau, greičiau ir daugiau žmonių negu bet kuriuo kitu istorijos laikotarpiu. Be to, jis į viduriniąsias klases atvedė daugiau neturtingų žmonių greičiau negu bet kuriuo kitu žmonijos istorijos laikotarpiu. Taigi nors ir didėja skirtumas tarp turtingų ir vargšų – šiandieninės globalėjimo sistemos laimėtojai iš tiesų atsiplėšia ir atsiskiria nuo visų kitų, – daugelyje pasaulio dalių žemiausia skurdo riba nuolat kyla. Kitaip tariant, nors santykinis skurdas daugelyje šalių galbūt ir didėja, bet visiškas skurdas daugelyje šalių tikrai mažėja. Remiantis 1997 m. Jungtinių Tautų žmogaus raidos ataskaita, per paskutinius penkiasdešimt metų skurdas sumažėjo labiau, negu per ankstesnius penkis šimtus metų. Besivystančios šalys per paskutinius trisdešimt metų taip sparčiai žengė į priekį, kaip pramoninis pasaulis per praėjusį amžių. Nuo 1960 m. kūdikių mirtingumo lygis, prasta mityba ir neraštingumas pastebimai

sumažėjo, tuo tarpu pasiekti gerą vandenį kur kas sunkiau. Per palyginti trumpus laikotarpius šalys, buvusios atviriausios globalėjimui, tokios kaip Taivanas, Singapūras, Izraelis, Čilė ir Švedija, pasiekė gyvenimo lygį, panašų į Amerikos ir Japonijos, tuo tarpu viduriniosios klasės gretos tokiose šalyse, kaip Tailandas, Brazilija, Indija ir Korėja, pagausėjo, – iš dalies dėl globalėjimo.

Įsiskaitykite į šį straipsnį *The Economist* (2000 m. sausio 8 d.):

SAUGOKITĖS: siautėja tarptautinės bendrovės, naikindamos darbo vietas, darydamos įtaką atlyginimams ir apskritai žlugdydamos vietines ekonomikas. Bent jau taip tvirtina globalėjimo kritikai. Bet nešališkas žvilgsnis į skaičius sako, kad padėtis visai kitokia, kaip aiškėja iš naujo EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos) šalių lyginamojo tyrimo – pirmo, smulkiai supažindinančio su užsienio firmų indėliu į valstybių ekonomikas.

Pirma tiesa: užsienio firmos savo darbuotojams moka daugiau nei šalies vidurkis, ir tas skirtumas didėja. Pavyzdžiui, 1989 m. Amerikoje užsienio firmos mokėjo 4 procentais daugiau negu vietinės; 1996 m. jos mokėjo 6 procentais daugiau.

Antra tiesa: daugelyje šalių užsienio firmos darbo vietas kuria greičiau negu vietinės. Amerikoje užsienio firmų darbuotojų skaičius tarp 1989 ir 1996 m. didėjo 1,4 procento per metus, palyginti su 0,8 procento augimu vietinėse. Ir Britanijoje, ir Prancūzijoje užimtumas užsienio firmose didėjo 1,7 procento per metus; vietinėse jis 2,7 procento mažėjo. Tik Vokietijoje ir Nyderlanduose užsienio firmos atleidinėjo darbuotojus.

Trečia tiesa: užsienio firmos daug išleido moksliniams tyrimams ir plėtrai (R&D) šalyse, kuriose jos investuoja. 1996 m. joms teko 12 procentų Amerikos R&D išlaidų, 19 procentų – Prancūzijos ir nuostabūs 40 procentų – Britanijos. Išties kai kuriose šalyse užsienio firmos išleidžia didesnę savo apyvartos dalį R&D negu vietinės. Pavyzdžiui, Britanijoje užsienio firmos R&D išleidžia 2 procentus savo apyvartos; vietinės firmos tik 1,5 procento.

Ketvirta tiesa: užsienio firmos paprastai daugiau už vietines eksportuoja. 1996 m. užsienio firmos Airijoje eksportavo 89 procentus savo gamybos apimties, vietinės – tik 34 procentus. Skirtumas Nyderlanduose buvo 64 ir 37 procentai, Prancūzijoje – 35,2 ir 33,6 procentai, Japonijoje – 13,1 ir 10,6 procentų. Didelė išimtis – Amerika, kur vietinės firmos eksportavo 15,3 procentų savo gamybos apimties, o užsienio – tik 10,7 procentų.

Ši užsienio investicijų nauda dar didesnė EBPO vargingesnėse ekonomikose. Paimkime Turkiją. Atlyginimai užsienio firmose 124 procentais didesni už vidurkį; jų darbuotojų skaičius per metus išaugo 11,5 procentų, palyginti su 0,6 procento vietinėse; jų išlaidos R&D dvigubai didesnės už vietinių firmų.

Tad nenuostabu, kad nors priešiška reakcija į globalėjimą išlieka, šią priešišką reakciją nuolat švelnina didesnio globalėjimo banga – į sistemą nori daugiau žmonių. Kad tai suvoktumėte, nereikia būti politologu. Jums tereikia kone bet kurioje besivystančioje šalyje pereiti gatve.

Susipažinsite su Chanokphat Phitakwanokoon, keturiasdešimties metų Tailando kine, mažoje krautuvėlėje Bankoko centre prie Bevielio kelio pardavinėjančia cigaretes ir kiniškus koldūnus *Bao*. Buvau apsistojęs viešbutyje netoli tos vietos 1997 m. gruodį, – tą savaitę, kai vyriausybė uždarė daugelį šalies finansų bendrovių, ir paprašiau *New York Times* vertėjo mane palydėti, nes norėjau sužinoti, kaip reaguoja gatvės prekeiviai. Pirmas žmogus, kurį užkalbinau, buvo Chanokphat. Pirmiausia paklausiau: „Kaip sekasi verslas?"

„Keturiasdešimčia ar penkiasdešimčia procentų blogiau", – pasakė ji niūriai.

Paklausiau jos, ar ji kada nors girdėjo apie George'ą Sorosą, milijardierių investicinių fondų valdytoją, kuris tada buvo kaltinamas dėl to, kad spekuliavo Azijos valiutomis ir sukėlė jų žlugimą.

„Ne", – sakė ji, purtydama galvą. Apie Sorosą ji niekada negirdėjo.

„Gerai, leiskite štai ko paklausti. Ar žinote, kas yra vertybinių popierių rinka?" – užklausiau.

„Taip, – atsakė ji nedvejodama. – Turiu Bankoko ir Azijos bankų akcijų."

„Kaipgi jūs sugalvojote pirkti bankų akcijų?" – paklausiau.

„Visi mano giminaičiai pirko, tai ir aš nusipirkau, – atsakė ji. – Padėjau jas į banką. Dabar jos daug nevertos."

Tada pažiūrėjau žemyn ir pamačiau, kad ji neapsiavusi. Galbūt kur nors ji turėjo batus, bet nebuvo apsiavusi. Negalėjau nepagalvoti: „Ji be batų, baigusi penkias klases, bet turi akcijų Tailando vertybinių popierių biržoje". Tada man atėjo į galvą keli klausimai: kokie jos interesai? Ar ji vadovaus žygiui, siekiančiam pelenais paversti TVF kontorą, primetančią Tailandui visas šias sąlygas, kad reformuotų savo ekonomiką? Ar, dabar jau savaip priklausydama sistemai, ji bus pasirengusi sunkiau dirbti, labiau taupyti ir daugiau paaukoti, netgi TVF labui, jei jis pagelbės atgaivinti Tailando ekonomiką? Kažkas man sako, kad tinka pastarasis atsakymas. Tai bangos poveikis.

Susipažinsite su Teera Phutrakulu, vadovaujančiu vienam iš didžiausių Tailando savitarpio fondų. Vieną popietę Bankoke nuėjau pasikalbėti su juo apie tai, ar Tailande kils priešiška reakcija į Vakarų ir Amerikos bankininkus, kurie dabar, kai jų valiuta tokia nupigusi ir daug firmų guli ant menčių, galbūt pamėgins prisėlinti ir supirkti Tailando bankus ir įmones. Teera minutėlę pagalvojo, o paskui atsakė taip: prieš kelias savaites jo draugui pavogė piniginę. Piniginėje buvo keturių bankų kredito kortelės: *American Express* ir trijų Tailando bankų. Jis tuoj pat paskambino *American Express* ir trims Tailando bankams ir pranešė, kad prarado kredito korteles. *American Express* jo paklausė, ar jis nori, kad nauja kortelė būtų atsiųsta motoroleriu tą pačią dieną. Iš trijų Tailando bankų jis iki šiol negavo žinios.

„Taigi, – sakė Teera, – paklauskite savęs štai ko: „Ar mano draugui iš tiesų rūpės, jei tuos tris Tailando bankus dabar supirks *Citibank* ir jų lygis pakils iki to paties lygio, kaip *American Express*?" Ar jis patirs nacionalistinio pasipiktinimo jausmą? Galbūt, bet tikriausiai tai ilgai netruks, jei tie Tailando bankai vėl pradės priiminėti į darbą žmones ir jei jie staiga ims dirbti taip veiksmingai, kaip *Citibank* ir *American Express*. Tai bangos poveikis.

Susipažinsite su Liliane, trisdešimt dvejų metų Brazilijos socialine darbuotoja, gyvenusia Rio de Žaneiro Rocinjos faveloje ir dirbančioje savivaldybėje. Ji man aprodė favelos vaikų darželį ir pakeliui paaiškino metų metus taupiusi, kad galų gale su savo šeima išsikraustytų. Dabar, kai jie išvyko iš favelos ir atsidūrė Sparčiajame pasaulyje, labiausiai ji nori, – jog tas pasaulis ją apgaubtų, net jeigu tektų grumtis, kad į jį patektų. Ji man sakė: „Mano jaunystėje mūsų faveloje visam rajonui tekdavo žiūrėti televizorių viename name. Dabar persikeliu į vietą, iš kurios iki mano darbo valanda ir dvidešimt minučių kelio vietoj dvidešimties minučių, bet ji nėra faveloje ir atokiai nuo nusikaltimų. Aš ten persikeliu dėl savo vaikų, nes ten nėra prekiautojų narkotikais. Per mėnesį aš uždirbu devynis šimtus realų. [Dabar] galiu nusipirkti telefoną. Dabar mūsų namas plytinis, nebe medinis, o mėnesio pabaigoje dar lieka šiek tiek pinigų. Kai pas mus buvo infliacija, niekas negalėjo pirkti kreditan, nes neišgalėjai susimokėti infliacinių palūkanų. Šiandien netgi neturtingi žmonės čia turi telefoną, kabelinę televiziją ir elektrą. Turiu visus pagrindinius dalykus, kuriuos turi turtingi žmonės. Dabar mes galime skųstis dėl paslaugų [elektros ar telefono bendrovės]. Anksčiau jų neturėjome, todėl negalėjome ir dėl jų skųstis". Tai bangos poveikis.

Susipažinsite su Fatima Al-Abdali, Kuveito aplinkos sveikatos mokslininke, kuriai Kuveito mieste priklauso populiariausia interneto kavinė *Coffee Valley*, kur galite gurkšnoti *caffè latte* ir naršyti po internetą. Išsimokslinusi Amerikoje, Al-Abdali nešioja čadrą, kaip islamo dievobaimingumo ženklą, bet visa galva pasinėrusi į

pasaulinį tinklą. Kuveite skaičiau paskaitą apie globalėjimą ir ji buvo viena iš klausytojų. Vėliau ji pakvietė mane apsilankyti savo kavinėje ir čia susitikti su keliais studentais. Kavinė buvo miesto parduotuvių rajone. Atsisėdęs prie kampinio staliuko, pasakiau jai: „Klausykit, esu kiek sumišęs. Padėkite man susivokti. Dėvite islamo galvos apdangalą, matyt, esate religinga, bet išsimokslinote Amerikos universitete, o dabar Kuveite įvedate internetą. Nelabai suprantu, kaip visa tai dera".

Jos atsakymas iš esmės buvo toks: praeityje arabų islamo pasaulį tiek daug kartų buvo užplūdę pašaliečiai, dažnai su savo svetimomis įtakomis ir technologijomis. Na, sakė ji, juos vėl užplūdo. Bet šįsyk ji ketino valdyti tą antplūdį, o ne leistis to antplūdžio užvaldoma. Ji ketino internetą užtraukti šydu ir įsitikinti, kad dažnai jos kavinėje besilankantys jaunuoliai deramai juo naudotųsi. Pastangos mane sužavėjo. Neužsipulkite jo – patys jį užvaldykite.

„Interneto kavinę buvau sumaniusi prieš trejus metus, – 1997 m. pasakojo ji. – Žinojau, kad tai ateina ir kad jei jos neatidarysiu aš, tai padarys kas nors kitas. Suvokiau, kad mes galime jį šiek tiek kontroliuoti, tad mokykime žmones gerųjų pusių ir derinkime jį su savo kultūra, o ne laukime, kol jis užplūs. Aš jį pasisavinau ir prisitaikiau, o savo tinklalapyje mes iš lėto supažindiname su kai kuriais [islamo] moterų teisių klausimais."

Al-Abdali pakvietė prie mūsų prisidėti keletą Kuveito universiteto studentų. Vienas iš jų tarp kitko paminėjo, kad universitete ką tik vyko studentų rinkimai ir islamo fundamentalistų kandidatai pralaimėjo nepriklausomoms, liberalioms ir pasaulietinėms partijoms. Studentų rinkimai arabų pasaulyje labai svarbūs, nes paprastai jie būna laisviausi ir todėl geriausiai parodo visuomenės požiūrius, bent jau jaunimo. Paklausiau Abdulo Azizo al-Sahli, dvidešimt vienerių metų komunikacijų studento, kodėl islamistai taip smarkiai pralaimėjo. „Islamistai jau nebedaro tokio įspūdžio, – pasakė jis. – Pasaulietinės partijos studentams daugiau padeda smulkiais reika-

lais, kurie jiems dabar rūpi – kopijavimas, el. pašto problemos, bibliotekos knygos, automobilių statymas. Dabar visuomenė mažiau ideologizuota. Mums reikia ieškotis darbo." Tai bangos poveikis.

Susipažinsite su dviem mano draugais, mokslininkais sociologais Anne ir Gerardu Hendersonais. Kartą Hendersonai trumpam sustojo Vašingtone pasimatyti su manimi ir papasakojo apie savo dukterį, Australijoje lankančią universitetą: „Mūsų dukteriai Johannah dvidešimt vieneri, – paaiškino Gerardas. – Kartą ji ir mergina, su kuria jos kartu gyveno viename bute, gavo laišką iš Australijos telefonų bendrovės *Telstra*, pranešantį, kad trečdalis bendrovės privatizuojama, ir kiekvienas namo nuomininkas, turėjęs *Telstra* telefoną, turi teisę nusipirkti akcijų paketą. Ji mums paskambino ir paklausė, ar pirkti, ir mes pasakėme, kad taip. Taigi ji siūlymą priėmė. Pinigų ji turi labai mažai – pardavinėjo po tris Australijos dolerius už akciją, ir ji nusipirko tris šimtus akcijų. Dividendų ji dar netgi nepradėjo gauti. Galbūt ji bus gera bibliotekininkė, mokytoja ar gera darbšti samdoma darbuotoja, bet *Telstra* siūlymą ji priėmė vienintelė šeimoje. *Telstra* darbuotojai supirko maždaug devyniasdešimt procentų pasiūlytų akcijų ir nuo tada pasidarė mažiau karingi. Žmonės tiesiog supranta, kad panašūs dalykai svarbūs. Konservatoriai naudojo antiglobalėjimo argumentus, kad 1996 m. nugalėtų [Paulo Keatingo Leiboristų vyriausybę], o paskui tiesiog pasinaudojo tais pačiais argumentais. Nėra jokio pasirinkimo, jei nenori būti atsilikęs. Prieš dešimt metų mano dukterį būtų nunešęs kovos prieš globalėjimą srautas, bet keletas *Telstra* akcijų, kurias ji teišgalėjo įsigyti, staiga [ją privertė] domėtis tuo, kas vyksta Volstrite, nes tai dabar jai daro poveikį".

Tai bangos poveikis.

Jei intelektualūs globalėjimo kritikai daugiau galvotų apie tai, kaip sistemą panaudoti, ir mažiau – kaip ją nuversti, galbūt jie suvoktų tai, ką jau suvokė daugybė šių mažųjų žmonių, – kad globalėjimas

gali pateikti tiek pat sprendimų ir progų, kaip ir problemų. Bet ar jis gali pateikti svarbiausią iš visų sprendimų? Ar globalėjimas, interneto ir kitų moderniųjų technologijų augimas gali kaip nors paveikti gyvenimą tų, kurie yra pačiame statinės dugne – 1,3 milijardo žmonių, iki šiol gyvenančių iš vieno dolerio per dieną?

Šiuo klausimu buvo prirašyta daugybė politiškai korektiškų nesąmonių. Globalėjimo kritikai ištrauks visokią statistiką, rodančią, kad 90 procentų ar apie tiek pasaulio neturi telefonų arba niekada nėra skambinę telefonu. Todėl, įrodinėja jie, globalėjimas ir interneto augimas jiems negali nieko duoti ir neduos, – tik padidins skirtumą tarp jų ir likusio pasaulio. Tai tiesiog klaidinga.

Pirmiausia tai klaidinga technologijų lygmeniu. Nors galbūt ir tiesa, kad 2000 m. daugelis planetos žmonių niekada nebuvo skambinę telefonu, 2005 m. tai nebus tiesa, o 2010 m. tai bus istorija. Remiantis telekomunikacijų pramonės apytikriais skaičiavimais, apytikriai 2005 m. pasaulyje bus išdėstyta vienas milijardas pigių nešiojamųjų interneto ryšių – ar tai būtų per mobiliuosius telefonus, pranešimų gaviklius, ar „Palm Pilot". 2010 m. bus išdėstyta maždaug trys milijardai. Kadangi planetoje yra tik milijardas šeimų, o šios priemonės pasidarys neįtikėtinai pigios, nėra pagrindo manyti, kad didžioji dauguma vargšų neprisijungs. (Mano draugas technologijų entuziastas spėja, kad 2010 m. maždaug 100 milijonų gruzdintuvų turėtų būti prijungti tiesiogiai, nes kiekvienas elektronikos vienetas bus pritaikytas programinei įrangai ir įjungtas į tinklą.)

Taigi tikrasis klausimas yra tas, ar šios technologijos, tapusios plačiai prieinamos, sugebės kovą su skurdu paveikti taip, kaip neįstengė ankstesni technologijų šuoliai? Keldamas šį klausimą, neketinau pasakyti, kad technologijos arba jų nebuvimas yra vienintelis kovos su skurdu kintamasis dydis. Tiesą sakant, svarbiausias kintamasis dydis išlieka tai, kaip visuomenės valdomos. Sukurti stabilią politinę, teisinę ir ekonominę aplinką, palankią

verslui, kurioje žmonės galėtų imtis verslo ir padidinti savo našumą, yra veiksmingos kovos su skurdu bet kur pirmtakas. Kaip savo nuostabioje knygoje *Plėtra ir laisvė* aiškina Nobelio premiją gavęs ekonomistas Amartya Kumaras Senas, laisvė, žmogaus galėjimas priimti sprendimus, susijusius su jo gyvenimu, ne tik yra veiksmingiausia priemonė klestinčiai, išsivysčiusiai visuomenei kurti, bet ir jos galutinis tikslas. Nedaug kas įvyksta, kai atiduodate turtą į vargšų rankas politiškai iškreiptoje aplinkoje, tokioje kaip Liberijoje ar Birmoje. Bet daug kas įvyks, kai atiduosite turtą į vargšų rankas gana stabilioje ir laisvoje aplinkoje. Štai kodėl, kaip nurodo Senas, niekada nėra buvę bado demokratiškoje šalyje, kurioje yra daugiapartinė politika ir laisva žiniasklaida, įskaitant ir šiuolaikinę Indiją. „Kai ištinka nepaprastosios krizės, – pastebi Senas, – politinė laisvė suteikia balsą pažeidžiamiems gyventojų sluoksniams ir jiems duoda galią reikalauti bei gauti apsauginę paramą."

Neturtingos šalys, tokios kaip Kenija ir Zambija, globalėjimo amžiuje atsiliko ne todėl, kad globalėjimas jose sužlugo, bet todėl, kad joms nepavyko įdiegti net mažiausios politinės, ekonominės ir teisinės infrastruktūros, kad būtų galima pasinaudoti globalėjimu. Gerovė nuo jų nepabėgo; joms nepavyko pasirinkti to, kas būtų ją paskatinęs pasilikti. Tokios šalys kaip Uganda, Lenkija ir Pietų Korėja pasirinko teisingai ir susilaukė naudos. Ne valstybėms *per se* nepavyksta išsivystyti; joms nepavyksta sukurti geros valdžios.

Iš esmės mes galime dar labiau patikslinti pagrindinį klausimą. Ar globalėjimas kaip nors gali ir padidinti laisvę, ir prisidėti prie skurdo mažinimo taip, kaip neįstengė ankstesnieji sistemų pokyčiai ir technologijų šuoliai? Abiem atžvilgiais atsakymas teigiamas. 9 ir 10 skyriuose jau mėginau išaiškinti, kaip globalėjimas gali prisidėti prie geresnės, atsakingesnės valdžios ir asmenims, aktyvistų grupėms bei bendrovėms suteikti daug daugiau galių pasidaryti naujo pasaulio be sienų kūrėjais. Verta dėmesio tai, kaip vargšai ima tai suprasti ir išnaudoti. Kad ir kokia griežta būtų globalėjimo sistema,

vis dėlto ji tiems, su kuriais žiauriai pasielgė, suteikia didesnę galimybę papasakoti žmonėms apie savo skausmą arba susiburti, kad ką nors nuveiktų, o tai padeda paaiškinti bangą ir ją sustiprinti.

Pavyzdžiui, dėl interneto nebėra tik kelių didelių žiniasklaidos konglomeratų, informuojančių daugybę žmonių. Tai sužinojau iš Chandra Muzaffaro, Malaizijos žmogaus teisių organizacijos, pavadintos Tarptautiniu judėjimu už teisingą pasaulį, prezidento. Nuėjau susitikti su šiuo maloniu Malaizijos musulmonu jo skurdžioje kontoroje Kuala Lumpūro priemiestyje. Ėjau turėdamas aiškų tikslą, – išgirsti, kaip jis puola globalėjimą užmirštųjų ir aplenktųjų vardu, kuriuos taip smarkiai gina jo organizacija. Bet jis man išreiškė subtilesnę, įdomesnę mintį.

„Manau, kad globalėjimas nėra tik kolonializmo pasikartojimas, – sakė Muzaffaras. – Kas tai įrodinėja, neteisingai jį supranta. Jis sudėtingesnis. Apsidairykite aplink. Dėl globalėjimo tautų, kurioms viešpatauta, kultūros dalelės dabar skverbiasi į šiaurę. Šiandien britai ne namuose labiausiai mėgsta valgyti ne žuvį ir keptas bulvių lazdelės, o troškinį su kariu. Jiems tai netgi nebe egzotiška. Bet aš kalbu ne tik apie karį. Netgi idėjų lygmenyje dabar esama tam tikro susidomėjimo kitomis religijomis. Taigi šalia šios vyraujančios jėgos [amerikietinimo] yra ir mažesnės svarbos tėkmė kita kryptimi... Dabar kiti turi progų savo argumentus išdėstyti internete. Iranas labai prisijungęs prie interneto. Jie jį laiko įrankiu, kuriuo gali naudotis savo požiūriui išdėstyti. Apie Malaizijos Mahathirą dabar [visame pasaulyje] šiek tiek informuoja CNN. Kampanija uždrausti sausumos minas pradėta internete. Štai ką marginalinėms grupėms suteikia globalėjimas. Įrodinėti, kad tėra vienos krypties gatvė, nėra teisinga, mes turėtume pripažinti jos sudėtingumą. Žmonės veikia įvairiais lygmenimis. Viename jie pyksta dėl neteisybių, kurias jų visuomenei daro amerikietinimas, o paskui apie tai kalbasi *McDonald's* su savo vaikais, studijuojančiais Jungtinėse Valstijose." Taip banga susiduria su priešiška reakcija.

Tai tinka netgi labiausiai išsivysčiusioms visuomenėms. Žurnalas *Forbes* – vargu ar neišmanėlių gynėjas – 1998 m. liepą išspausdino labai smarkų straipsnį po to, kai 1998 m. birželio 7 d. *Time Warner-CNN* parodė pražūtingą pranešimą, esą 1970 m. JAV „žaliosios beretės" Laose dujomis tyčia nunuodijo persimetėlius. Tuoj pat po programos transliacijos JAV kariuomenės veteranai tvirtino, kad šis vadinamasis viešas operacijos „Palankus vėjas" demaskavimas pagrįstas suklastotu reportažu ir abejotinais šaltiniais. Nepaisant gausių skundų, globali naujienų milžinė CNN pranešimo neatšaukė. (Globalios naujienų milžinės nieko neatsiprašo, ypač kažkokių atsargos kariškių.)

„*Time Warner* galbūt tikėjosi, kad pyktis nurims, – pastebėjo *Forbes*. – [Bet], pašėlusiai kovodami, Vietnamo veteranai mobilizavosi internete – vienintelėje jiems lengvai prieinamoje erdvėje. Be interneto būtų prireikę ištisų mėnesių faktams atkapstyti, – o tada mažai kam būtų rūpėję. „Jis man leido per tris dienas padaryti tai, ką [CNN] prodiuserė April Oliver padarė per aštuonis mėnesius", – sako Karinių oro pajėgų atsargos generolas majoras Perry Smithas, CNN karinis konsultantas, protestuodamas dėl laidos išėjęs iš CNN, o paskui pagelbėjęs laidą paneigti. Smithas sako, kad tą vakarą, kai buvo parodyta laida, jis brūkštelėjo sąrašą klausimų apie tai, kas iš tikrųjų įvyko Laose. Tiesiog spaudydamas mygtuką, jis išsiuntinėjo klausimus daugiau kaip 300 savo geriausių šaltinių – „mano el. pašto specialistams, – aiškina Smithas. – Iš visur ėmė skrieti el. pašto žinutės". „Palankus vėjas" buvo pažymėta grifu „visiškai slaptai", taigi jei Vietnamo veteranai būtų laukę, kada Pentagono biurokratija nuspręs informaciją, kurios jiems reikėjo CNN laidai paneigti, išslaptinti ar ne, būtų praėjęs laidos sukeltas ažiotažas. Bet pasinaudodami jiems beveik nieko nekainavusiu el. pašto tinklu, jie patys įstengė surinkti visus jiems reikiamus liudijimus iš tuo metu įvykio vietoje buvusių karių, o paskui per kelias dienas juos mesti į veidą CNN.

Galiausiai el. paštu apsiginklavę veteranai, gyvenantys iš savo pensijų, privertė CNN aukštai įkainotą prezidentą Ricką Kaplaną pasirodyti savame tinkle, kur jis, atrodantis tartum nevykėlis elnias, apakintas priešakinių šviesų, turėjo išsižadėti savo pranešimo ir nužemintai vis atsiprašinėti, kad išsaugotų savo darbą ir šiek tiek atkurtų pasitikėjimą savo tinklu. Galutinis rezultatas: Vietnamo veteranai su el. paštu – 1, *Time Warner-CNN*, didžiausias pasaulyje žiniasklaidos konglomeratas – 0.

Bet nors internetas ir globalėjimas gali žmonėms sukurti didesnę žodžio laisvę ir didesnį valdžios skaidrumą, ir galės vis labiau, kodėl aš manau, kad jie dar kokiais nors ypatingais būdais gali pagelbėti vargšams susidoroti su skurdu? „Nes interneto mastas kaip jokių kitų technologijų, – sakė Alanas Hammondas, Pasaulio išteklių instituto vyriausiasis mokslininkas. – Viena interneto svetainė, išversta į hindi, mandarinų, suahili ir ispanų kalbas, turėtų dviejų milijardų galimų vartotojų potencialą. Ji gali netgi vargingiausiems žmonėms pagelbėti sugalvoti išeitį iš skurdo ir sukurti skaitmeninius dividendus, o ne skaitmeninį skirtumą."

Apsvarstykite tik vieną pavyzdį – Bangladešo ir Amerikos bankininko Iqbalo Z. Qudiro istoriją. „1993 m. pradžioje, – paaiškino jis, – Niujorke dirbau investicinėje firmoje, kur mano kolegos ir aš kartu darbavomės prie tų pačių ataskaitų, reikalaujančių nepatogaus ir dažno keitimosi diskeliais. Kai dėl paprasto ryšio, įrengto tarp mūsų kompiuterių, fiziškai keistis diskeliais nebereikėjo, ataskaitas parengdavome sparčiau ir dirbome patogiau bei kūrybingiau. Tai man priminė mano nutikimus kaime, Bangladešo provincijoje, per 1971 m. šalies nepriklausomybės karą. Karas prasidėjo miesto vietovėse ir privertė mano tėvus ieškotis prieglobsčio palyginti tolimame kaime. Regione nebuvo šiuolaikinės infrastruktūros, išskyrus dvi motorines valtis, kurios tarp dviejų miestelių plukdydavo keleivius ir krovinius ir pasiekdavo šį kaimą kaip vieną iš tarpinių stotelių. Keletą mėnesių dėl karo šios valtys buvo privers-

tos neplaukioti. Kai ėmė plaukioti vėl, tai tučtuojau teigiamai paveikė kaimo gyvenimą. Ūkininkai ir žvejai daugiau gaudavo už savo produktus ir buvo galima įsigyti daugiau daiktų. Pagerėjimas buvo toks stulbinantis, kad aš tai aiškiai pastebėjau netgi būdamas trylikametis. Be to, šiuo laikotarpiu aš ištisą dieną praleisdavau vaikščiodamas tarp dviejų kaimų. Tėvai mane pasiųsdavo į kaimą už dešimties kilometrų iš kaimelio vaistininko parnešti vaistų. Ėjęs beveik visą rytą, pasiekdavau tą kaimą, tik kad sužinočiau, jog vaistininkas išvykęs į miestą pasipildyti savo atsargų. Grįžti namo prireikdavo visos popietės. Taigi kai 1993 m. mano kontoroje atsirado kompiuterių ryšys, naujoje šviesoje išvydau 1971 m. prarastą dieną. Ryšiai yra našumas, ar tai būtų šiuolaikinėje kontoroje, ar neišsivysčiusiame kaime; ryšio buvimas įgalina, nebuvimas padaro neįgalų.

Jei ryšys reiškė našumą, – prisiminė Qudiras, – tada jis tikriausiai yra ginklas prieš skurdą. Bet kaipgi mano gimtajam Bangladešui 1993 m. sekėsi šiame kovos su skurdu fronte? Betyrinėdamas vėl atradau, kad Bangladešas pukšėjo daugiausia be telefonų, keldamas mano nuostabą, kad tiek daug žmonių energijos iššvaistoma ryšio neturinčioje 120 milijonų gyventojų valstybėje. Tūkstančiui žmonių teko du telefonai, o kaimo vietovėse, kur gyveno per 100 milijonų gyventojų – iš esmės nė vieno. Tai ypač kėlė nerimą, nes tuo metu naujos ryšio formos, kaip antai internetas ir el. paštas, užsimojo pertvarkyti netgi tokias subrendusias ekonomikas, kaip Jungtinių Valstijų. Maždaug tuo metu 1993 m. sužinojau, kad Bangladešo vyriausybė 1994 m. pradės išdavinėti mobiliojo telefono ryšio licencijas. Tai labai tiko. Norint, kad kaimas įgytų ryšį, reikėjo naujai mąstyti ir įkurti bei valdyti naują telefonų bendrovę – šiuo atveju mobiliųjų telefonų, – kuriai būtų reikėję vyriausybės licencijos. Man reikėjo greitai susiorganizuoti. Nors pritraukti komercinių investicijų telekomunikacijų paslaugoms Bangladešo kaime ir atrodė nepaprastai sunku, jaučiau, kad turi būti koks nors

būdas. Jei ryšys iš tikrųjų reiškė našumą, reikėjo kokiu nors būdu padidinti tą našumą, norint susimokėti už reikalingas investicijas. Turėjau omenyje, kad svarbiausia – ne kiek pinigų turi kaimas telefono paslaugoms pirkti, o kiek pinigų kaimas gali uždirbti, jei bus tokios paslaugos. Kaimiečiai susimokės už telefono paslaugas iš to, ką pelnys iš telefono paslaugų.

Bet kaip pradėti?

Vienintelis pragiedrulis šioje niūrioje padėtyje buvo puiki institucija, pavadinta *Grameen* banku, – sakė Qudiras. – Šis nedidelių paskolų bankas veikė 35 tūkstančiuose kaimų, kur turėjo 1100 poskyrių ir 12000 darbuotojų. Paprastai moteris iš *Grameen* banko be užstato pasiskolindavo šimtą ar du šimtus dolerių, kad nusipirktų, tarkime, karvę. Paskui karvė duodavo pieno, kurį ji pardavinėdavo savo kaimynams, taip užsidirbdavo pragyvenimui ir išmokėdavo paskolą. Taip ir didžiausi vargšai pamažu atsistodavo ant kojų. Mano atveju panašus vaidmuo tektų ryšiui. Pasiūliau, kad mobilusis telefonas galėtų pasitarnauti kaip „karvė" – bent jau paskolų gavėjų požiūriu. Tarkime, moteris iš banko pasiskolintų du šimtus dolerių, įsigytų telefono aparatą ir vaikščiodama nuo vienų kaimiečių durų prie kitų pardavinėtų telefono paslaugas – taip užsidirbtų pragyvenimui ir išmokėtų savo paskolą. Mano siūlymas atkreipė Muhammado Yunuso, įžymiojo *Grameen* banko įkūrėjo, dėmesį, be kurio visa tai nebūtų įmanoma. Yunuso raginamas išsiaiškinti galimybes, 1994 m. pradžioje palikau savo rizikos kapitalo profesiją ir įtikinau socialiai susipratusį Amerikos investuotoją Joshua Mailmaną kartu su manim Niujorke įsteigti bendrovę.

Todėl po dvejų metų atsirado bendrija, pavadinta *GrameenPhone Limited*, teikianti mobiliojo telefono ryšio paslaugas tiek Bangladešo miestuose, tiek kaimo vietovėse. *Grameen* banko skyrius, administruojantis kaimo telefonininkus, paprastai atrenka moteris pagal ankstesnius paskolų grąžinimo bankui duomenis. Pavyzdžiui, jei moteris mokydamasi naujų dalykų parodė tam tikrų su-

gebėjimų, jai teikiama pirmenybė kaip kandidatei teikti mažmeninės telefono paslaugas. Kitas veiksnys yra jos namo vieta; pirmenybė teikiama vietai kaimo centre. *Grameen* dar pasirūpina, kad bent vienas kaimo telefonininkės šeimos narys pažintų angliškas raides ir skaičius. Vidutinės dviejų dolerių kaimo telefonininkių pajamos per dieną, žinoma, yra vienas iš telefonų naudos rodiklių. Vis dėlto pasitaiko ir daugybė anekdotiškų istorijų, kaip telefonizuotuose kaimuose gyvenantys žmonės ima kitaip mąstyti ir veikti, kai juos pasiekia telefonai. Pavyzdžiui, viena ponia sugalvoja auginti daug viščiukų – anksčiau šio verslo nesiėmė tik todėl, kad baiminosi, jog viščiukams susirgus negalės laiku paskambinti veterinarui. Kitas žmogus nori auginti daug bananų, nes dabar jis gali laiku sužinoti rinkos kainas, kad priimtų teisingus sprendimus dėl produkcijos siuntimo. Viena moteris laiku susisiekė su gydytoju ir išgelbėjo smarkiai karščiuojantį savo vaiką. Iš Bangladešo kaimų kilę darbininkai migrantai visame pasaulyje dabar gali paskambinti namo ir sužinoti, kaip sekasi jų šeimoms ir ar namo jų siunčiami pinigai tikrai pasiekia tikslą. Be to, yra didelis teigiamas visuomeninis poveikis. Kai vargingiausios kaimų moterys rankose laiko globalius ryšių prietaisus, sudrumsčiami labai susisluoksniavę kaimai. Netgi palyginti turtingas kaimo žmogus eina į neturtingos moters namus gauti jam reikiamos paslaugos."

Qudiras sakosi iš savo patirties gavęs kelias pamokas. Viena ta, kad skaitmeninės technologijos turėtų paskatinti naują mąstyseną ir sukurti naujus verslo modelius, tinkamus neturtingoms šalims. Bet šiose šalyse reikia sukurti institucijas, galinčias paprastiems žmonėms suteikti technologijas, kad šie patys galėtų įkinkyti jų jėgą. Kaip tik tai padarė *GrameenPhone*. Kita pamoka ta, kad nėra tokio dalyko kaip „ekonominė plėtra" be verslo. Verslas yra stipriausia jėga šalims pakelti, o internetas ir globalėjimas, šiek tiek pasitelkus vaizduotę, netgi vargingiausiam bangladešiečiui leidžia tapti verslininku.

„Kadangi neturtingose šalyse iš esmės yra daug vargingų gyventojų, jos privalo pripažinti vargšų energiją viena iš svarbiausių savo šalių varomųjų jėgų, – padarė išvadą Qudiras. – Kitaip tariant, turinčiai telefoną moteriai jis galbūt atstoja „karvę", bet kaimui dirba kaip „arklys", ištraukdamas visą kaimą iš skurdo."

Tokios istorijos mus moko, kad nors kartais globalėjimas ir sukelia gilų susvetimėjimo pojūtį, tačiau galiai toliau pereinant į vis abstraktesnius lygmenis, kuriuos sunku paliesti, paveikti ar netgi pamatyti, jis gali paveikti ir priešingai. Vietos lygmeniui ir silpniausiems žmonėms jis gali suteikti daugiau negu kada nors anksčiau galios, galimybių ir išteklių tapti kūrėjais.

Be to, šios istorijos padeda paaiškinti, kodėl priešiška reakcija į globalėjimą iki šiol niekur nesukaupė ganėtinai krizinės masės, kad iš tiesų sugriautų šią naują sistemą. Pernelyg daug žmonių vis dar nori pateikti į šią sistemą ir randa būdų čia patekti, net jeigu kartais tai skausminga. Tai todėl, kad pernelyg daug žmonių besivystančiose šalyse supranta, jog globalėjimas – tai priemonė juos praturtinti ir paspartinti labiau negu kada nors anksčiau. Ar kiekvienas darbas geras? Jokiu būdu! Ar Šri Lankoje kiekvienas sumokėjo tą patį, kaip ir Sietle? Ne. Bet ar darbo vietos, kurias besivystančiose šalyse sukūrė elektroninė kaimenė, yra geresnės už alternatyvas – slegiantį skurdą arba vaikų prostituciją? Taip, žinoma. Ar jos yra pirmas ir neišvengiamas žingsnis žengiant iš skurdo? Taip, žinoma. Kaip tiesmukai nurodė ekonomistas Paulas Krugmanas: „Tikra tiesa, kad šiame praėjusiame amžiuje kiekvienas nusisekęs ekonominės plėtros pavyzdys – kiekvienas atvejis neturtingos šalies, kuri sunkiai brovėsi į daugiau ar mažiau padorų ar bent jau kur kas aukštesnį pragyvenimo lygį – vyko per globalėjimą; t. y. gaminant pasaulinei rinkai, o ne siekiant ekonominio nepriklausomumo. Daugelis tų globaliai rinkai gaminančių darbuotojų pagal pirmojo pasaulio normas blogai atlyginami. Bet ne-

galima tvirtinti, kad juos nuskurdino globalėjimas... turbūt pamiršote, kad tie darbuotojai dar labiau skurdo, kol atsirado naujų su eksportu susijusių darbų, ir neatsižvelgti į tai, kad nepatekusiems į globalias rinkas pasisekė kur kas mažiau nei patekusiems". (*Slate*, 1999 m. lapkričio 23 d.).

Štai dėl ko tiek daug besivystančių šalių atstovų 1999 m. Sietlo Pasaulio prekybos organizacijos aukščiausio lygio susitikime taip nusiminė, kai Jungtinės Valstijos ir kitos išsivysčiusios šalys pagrasino jas atkirsti nuo pasaulinės prekybos, jei jos tučtuojau nepadidins savo darbuotojams ir aplinkai taikomų normų, – tai buvo tik politiškai korektiška dingstis, kuria Amerikos profesinės sąjungos siekė apriboti prekybą su šalimis, kuriose mažesni atlyginimai. Be tų mažesnių atlyginimų šios besivystančios šalys niekada negalėtų žengti pirmo žingsnio aukštyn plėtros laipteliais; be šios būtinos išankstinės sąlygos jos negalėtų patobulinti savo darbuotojų ir aplinkos normų. Tad nenuostabu, kad priešiška reakcija į globalėjimą tarp Vakarų intelektualų dažnai esti smarkesnė negu tarp kylančių rinkų darbuotojų, – jiems galbūt nepatinka daug su globalėjimu susijusių dalykų, bet jie žino, kad alternatyvos – kur kas blogesnės.

Kartais naujienos skelbiamos triukšmingai, – šūkaujant Sietlo gatvėse ir rašant grafičius ant sienų. Bet retkarčiais naujienos iš tikrųjų esti tylios, – kai ne viskas pasakoma. Didžiausia išmintis, kurią galite įgyti būdamas žurnalistu – suprasti abiejų skirtumą ir žinoti, kada iškalbingai byloja tyla. Aš manau, kad 1998 ir 1999 metais svarbiausia naujiena iš Azijos ir Rusijos buvo santykinis tylėjimas, kuriuo žemesnės ir vidurinės klasės Tailande, Korėjoje, Malaizijoje, Indonezijoje ir buvusioje Sovietų Sąjungoje sutiko globalių rinkų nuosprendį, – kad jų šalys patiria esminių programinės įrangos ir operacinių sistemų sunkumų, – ir pasirengė sutikti su bausme, o dabar stengiasi įgyvendinti reikiamus pokyčius.

Neįmanoma nuspėti, kiek laiko tai truks, bet tai toliau glumina visus, pranašavusius neišvengiamą globalėjimo baigtį. Po kiekvie-

no globalaus ekonominio trikdžio ar po kiekvieno Indijos branduolinio bandymo, ar kiekvieno triukšmingo Sietlo PPO aukščiausio lygio susitikimo koks nors žinovas parašo, kad viskas rodo, esą globalėjimas „žuvęs", sistema griūva, o vargšai prieš ją sukils. Globalėjimą visada laidoja žmonės, nesuprantantys, kas jame svarbiausia, – o būtent tikrieji žmonių troškimai, – ir niekada nesišnekėję su panašiais į Liliane ar Teerą, Chandrą ar Iqbalą, Hendersonų dukterį ar Rusijos šachtininkus, – o ką jau kalbėti apie mažą seną ponią su svarstyklėmis Hanojuje. Kai visi *jie* liausis stengęsi būti Sparčiajame pasaulyje ir kai visi *jie* paskelbs verčiau grįšiantys į savo senąsias, uždaras, reguliuojamas sistemas ir liausis siekę geresnės gyvensenos – sau ir savo vaikams, – tada aš pripažinsiu, kad globalėjimas „žuvęs" ir kad nugalėjo priešiška reakcija.

O kol kas leiskite pasidalyti mažyte paslaptimi, kurią sužinojau šnekėdamasis su visais šiais žmonėmis: nepaisant prideramos pagarbos revoliucingiems teoretikams, „žemės varguoliai" nori eiti į „Disnėjaus pasaulį", o ne į barikadas. Jie nori „Stebuklingos karalystės", o ne *Vargdienių*. Jei sudarysite ekonominę ir politinę aplinką, suteikiančią jiems bent kiek nuovokos, kad sunkiai dirbdami ir aukodamiesi jie nueis į „Disnėjaus pasaulį" ir gėrėsis „Stebuklinga karalyste", – daugelis jų iš žaidimo neišeis – kur kas ilgiau negu jūs kada nors galėtumėte tikėtis.

IV

AMERIKA IR SISTEMA

17. Protingas gyvumas

Kai 1997 m. pradžioje Federalinio rezervo pirmininkas Alanas Greenspanas paskelbė savo garsųjį komentarą, JAV vertybinių popierių rinkos investuotojus perspėjantį dėl „neprotingo gyvumo" – dėl to, kaip jie kėlė akcijų kainas aukščiau bet kokių iš pažiūros protingų kainos ir pelno santykio skaičiavimų, parašiau skiltį laiško Greenspanui pavidalu, tarsi jis būtų laikraščio patariantis gydytojas. Pradėjau taip: „Gerbiamasis dr. Greenspanai, susidūriau su dideliu keblumu. Jaučiu neprotingą džiaugsmą dėl JAV vertybinių popierių rinkos ir tiesiog negaliu jo nusikratyti. Žinau, kad jūs sakėte, esą „neprotingas gyvumas" kenkia mano sveikatai, ir išmėginau viską: hipnozę, valiumą, vertybinių popierių pardavimą, kai dar nesu jų savininkas, netgi iš naujo perskaičiau jūsų kalbas nuo 1987 m., bet niekas nepadeda. Kaskart, kai nuvykstu į Europą ar lankausi Japonijoje, grįžtu namo, norėdamas daugiau investuoti JAV rinkoje. Labai labai prašau man padėti. Nuoširdžiai Jūsų, p. Visiškai El. Investavęs".

Toliau teigiau nežinąs, koks turėtų būti reikiamas JAV vertybinių popierių rinkos lygis, ir manąs, jog jei Amerika ir toliau nedarys to, kas būtina našumui padidinti ir išlaikyti mažoms palūkanų normoms bei infliacijai, vertybinių popierių rinka smuks taip, kaip ji kilo. Bet norėjau išreikšti mintį, kad jei JAV rinkose ir būta kokio nors ypatingo gyvumo, tai ne tik todėl, kad Amerikos ekonomikoje būta „neprotingo gyvumo" pertekliaus, bet ir dėl to, kad ir Amerikoje būta kažkokio protingo gyvumo.

Kadangi daug laiko praleidau užjūriuose ar toli nuo Volstrito, žvelgdamas į savo šalį iš išorės, – mane nuolat veikia protingas Amerikos gyvumas likusioje pasaulio dalyje. Šis protingas gyvumas grindžiamas tokia logika: jei į globalėjimą žiūrite kaip į šiandien vyraujančią tarptautinę sistemą, ir atsižvelgiate, kokių savybių reikia norint, kad šioje sistemoje klestėtų tiek bendrovės, tiek šalys, – turite pasidaryti išvadą, kad Amerikoje šios sistemos atžvilgiu yra daugiau turto ir mažiau įsipareigojimų, negu bet kurioje kitoje didelėje šalyje. Štai ką aš vadinu protingu gyvumu. Globalūs investuotojai nujaučia, kad tuo metu, kai daugelis Europoje ir Azijoje dar tik mėgino savo visuomenes pritaikyti prie globalėjimo, o kai kurie vos pasiekė starto liniją, dėdė Semas jau buvo už pirmo posūkio ir bėgo visu greičiu.

Naudingas būdas analizuoti šį protingą gyvumą – užduoti tokį klausimą: jei prieš šimtą metų būtumėte atėjęs pas aiškiaregį geoarchitektą ir jam pasakęs, kad 2000 metais pasaulį apibūdins sistema, vadinama „globalėjimu", kokią jis būtų suprojektavęs šalį, galinčią tame pasaulyje varžytis ir laimėti? Atsakymas – jis būtų suprojektavęs kažką labai panašaus į Jungtines Amerikos Valstijas. Štai ką turiu omenyje:

Visų pirma jis būtų suprojektavęs šalį, kurios geografinė padėtis būtų idealiai konkurencinga. T. y. šalį, kuri būtų ir Atlanto, ir Ramiojo vandenyno valstybė, ramiai žvelgianti į abi puses ir kartu sausumos jungiama ir su Kanada, ir su Lotynų Amerika, todėl ji lengvai gali bendrauti su visomis trimis svarbiausiomis pasaulio rinkomis – Azijos, Europos ir Amerikos. Tai būtų patogu.

Jis būtų suprojektavęs šalį, kurioje gyventų skirtingi, daugiakultūriai, daugiataučiai, įvairiakalbiai gyventojai, prigimtinių ryšių siejami su visais Žemės rutulio žemynais, bet sykiu siejami vienos kalbos – anglų, – o ši dar būtų ir vyraujanti interneto kalba. Be to, šiai šaliai jis būtų suteikęs mažiausiai penkias skirtingas

regionines ekonomikas, jungiamas bendros valiutos, dolerio, kuris dar būtų ir likusio pasaulio užsienio valiutos atsargos. Didelis turtas yra tai, kad šalis viena, o jos regioninės ekonomikos skirtingos, nes kai vienas regionas galbūt smuktų, kitas galėtų kilti, pagelbėdamas išlyginti kai kurias ekonominio ciklo viršūnes ir slėnius. Visa tai būtų naudinga.

Jis būtų suprojektavęs šalį su nepaprastai įvairiomis, naujoviškomis ir veiksmingomis kapitalo rinkomis, kur rizikos kapitalizmas būtų laikomas tauriu ir drąsiu menu, todėl bet kas, savo pusrūsyje ar garaže turintis protingą (ar netgi kvailą) sumanymą, galėtų kur nors susirasti rizikos kapitalistą jam paremti. Tai būtų puiku. Nes jei kalbama apie spartą, niekas sparčiau už Amerikos kapitalo rinkas nemeta pinigų naujiems sumanymas. Jei palyginsite dvidešimt penkių didžiausių Europos bendrovių sąrašą prieš dvidešimt penkerius metus su dabartiniu dvidešimt penkių didžiausių Europos bendrovių sąrašu, abu sąrašai bus beveik tokie patys. Bet jei paimsite dvidešimt penkių didžiausių Amerikos bendrovių sąrašą prieš dvidešimt penkerius metus ir palyginsite jį su dabartiniu dvidešimt penkių didžiausių Amerikos bendrovių sąrašu, daugelis bendrovių bus kitos. Taip, Amerikos finansų rinkos su savo nuolatiniais trumpalaikio pelno ir ketvirtinių įplaukų reikalavimais dažniausiai bendrovėms neleis „švaistyti pinigų", sutelkdamos pastangas ilgalaikiam augimui. Tai tiesa. Bet tos pačios rinkos kokiam nors neapgalvoto sumanymo savininkui per naktį duos 50000 JAV dolerių, kad pamėgintų jį paversti dar vienu *Apple* kompiuteriu. Masačusetso rizikos kapitalo pramonė didesnė už visos Europos kartu. Rizikos kapitalistai šią dieną ir amžių yra labai svarbūs žmonės, ir ne tik kaip pinigų šaltinis. Geriausi iš jų ką tik įsteigtoms bendrovėms suteikia tikros profesinės patirties. Jie mato daugybę jų ir supranta pakopas, per kurias bendrovės turi pereiti, jei nori susiformuoti, ir jie gali joms padėti, kas dažnai taip pat svarbu kaip pradinės lėšos.

Mūsų geoarchitektas tikrai būtų suprojektavęs šalį, kurios teisinė ir reguliavimo aplinka sąžiningiausia pasaulyje. Šioje šalyje tiek šalies, tiek užsienio investuotojai visada gali kliautis gana vienodomis galimybėmis, palyginti nedidele korupcija, daugybe teisinių apsaugos priemonių bet kokiam užsieniečiui, norinčiam investuoti ir bet kuriuo metu pasiimti savo pelną, ir įstatymo viršenybe, leidžiančia veikti rinkoms bei sutartims, ir patentų gynimu apsaugančia bei skatinančia naujovių diegimą. JAV kapitalo rinkos šiandien yra ne tik veiksmingesnės negu bet kurios kitos šalies, jos dar ir skaidriausios. JAV vertybinių popierių rinkos tiesiog nepakęstų slaptumo, todėl kiekviena bendrovė, kurios akcijos kotiruojamos vertybinių popierių biržoje, privalo laiku pateikti pajamų ataskaitas kartu su reguliariai audituojamomis finansinėmis ataskaitomis, todėl nesunku atskleisti ir nubausti blogą valdymą ir lėšų skaičiavimo klaidas.

Jis būtų suprojektavęs šalį, kurios bankroto įstatymų sistema ir teismai skatintų žmones, kurių verslo įmonė žlunga, skelbti bankrotą, o paskui vėl mėginti, galbūt vėl žlugti, vėl skelbti bankrotą, o paskui vėl mėginti, kol pasiseks ir įsteigs kitą *Amazon.com*, – ir nenešioti visą likusį gyvenimą savo ankstesnių bankrotų dėmės. Pagarsėjęs rizikos kapitalistas Johnas Doerras sako, kad Silicio slėnyje „gerai žlugti, o iš esmės galbūt netgi svarbu tai, kad anksčiau žlugai už kieno nors kito pinigus". Silicio slėnyje į bankrotą žiūrima kaip į būtiną ir neišvengiamą naujovių diegimo kainą, ir šis požiūris žmones skatina rizikuoti. Jei nemoki žlugti, nepradėsi. Harry Saalas, Silicio slėnyje sukūręs vieną iš labiausiai vykusių programinės įrangos diagnostinių sistemų, o prieš tai įsipainiojęs į kelias bankrutavusias ką tik įsteigtas įmones, sykį Palo Alte geriant kavą man pasakojo: „Čia toks požiūris, kad žlugęs visada esi geresnis ir protingesnis. Štai kodėl kai ką nors išmėginę žmonės čia sužlunga, dažnai jiems kitąsyk būna lengviau surinkti pinigų. Žmonės sako: „O, jis su ta pirma įmone bankrutavo? Esu tikras, kad jis ko nors iš to pasimokė, taigi finansuosiu jį dar sykį".

Europoje bankroto dėmę nešioji visą gyvenimą. Kad ir ką darytumėte, Vokietijoje bankroto neskelbkite: jūs, jūsų vaikai ir jūsų vaikų vaikai vokiečių visuomenės akyse visi nešios ilgalaikę Kaino žymę. Jei privalote Vokietijoje skelbti bankrotą, jau geriau išvykite iš šalies. (Ir būsite išskėstomis rankomis sutiktas Palo Alte.)

Šiuo požiūriu mūsų geoarchitektas tikrai būtų suprojektavęs šalį, nuolat pasirengusią priimti naujus imigrantus, todėl teoriškai bet kas galėtų į ją atvykti ir pagal konstituciją būti laikomas lygiu visiems kitiems, todėl ta šalis nuolat galėtų nusiurbti geriausius pasaulio protus ir juos suvesti draugėn savo bendrovėse, medicinos centruose bei universitetuose. Šiandien maždaug trečdalis Silicio slėnio mokslininkų ir inžinierių yra užsienyje gimę imigrantai, kurie paskui apsigręžia ir Silicio slėnio vertybes bei gaminius primeta visame pasaulyje. Remiantis Kalifornijos universiteto Berklyje miesto reikalų specialiste Anna Lee Saxenian, Kalifornijos viešosios politikos instituto tyrimas parodė, kad 1996 m. 1786 vien Silicio slėnio technologijų bendrovėms, kurių pardavimai siekė 12,6 milijardų JAV dolerių, o jose dirbo 46000 darbuotojų, vadovavo imigrantai indai ar kinai. Buvęs *Teledyne* šeimininkas Donaldas Rice'as 1997 m. įsteigė biotechnologijos bendrovę *UroGenesys*, užsiimančią prostatos negalavimų gydymu. Jis įkūrė savo bendrovę Santa Monikoje, Kalifornijos valstijoje. Kartą jis man apibūdino savo darbuotojus: „Mes turime devyniolika darbuotojų. Trys gimė Vietname, du mokslininkai ir vienas administratorius; du gimė Kanadoje, abu mokslininkai; vienas gimė Vokietijoje, mokslininkas; vienas gimė Peru, mokslininkas; vienas gimė Malaizijoje, mokslininkas; vienas gimė Kinijoje, mokslininkas; vienas iš Irano, mokslininkas; ir vienas iš Indijos, mokslininkas. Mes, kiti, esame čia gimę amerikiečiai. Neįsivaizduoju kitos šalies pasaulyje, kur taip lengvai surinktum tokią komandą". Tai jau tikrai. Ar tik kas nors neseniai nemėgino tapti Japonijos piliečiu? O Šveicarijos? Kad būtum japonas, beveik reikia būti gimus japonu. Kad būtum šveica-

ras, beveik reikia būti gimus šveicaru. Kad būtum amerikietis, reikia tik norėti būti amerikiečiu. Tai nereiškia, kad mes įsileidžiame visus, norinčius būti amerikiečiais, bet kai pilietybė yra teisinis klausimas, o ne tautinis, rasinis ar valstybinis, šaliai daug lengviau pritraukti naujų talentingų žmonių. Kaip mėgsta sakyti mano draugas iš Silicio slėnio: „Nebijau japonų ar kitų azijiečių. Mūsų azijiečiai bet kada sumuš jų azijiečius".

Juo daugiau išmanančių darbuotojų sugebėsite pritraukti į savo šalį, tuo labiau klestėsite. Kai dėl Amerikos, tai sakau: pakvieskime juos, ir ne tik turtingus, išsilavinusius verslininkus. Aš niekada negrąžinčiau atgal nė vieno laiveliu atplaukusio haitiečio. Bet ką, turintį nuovokos ir energijos pasistatyti plaustą iš pieno pakelių, o paskui perplaukti Atlantą prie Amerikos krantų, norėčiau matyti naujuoju imigrantu. Kaip, skųsdamasis dėl Kongreso nustatytų ribų laikinosioms darbo vizoms, skiriamoms užsienio inžinieriams, pastebėjo T. J. Rogersas, *Cypress Semiconductor* vyriausiasis vadovaujantis darbuotojas: „Informacijos amžiuje laimėtojus ir nevykėlius atskirs protiniai gebėjimai. Bet pas mus esama senatorių, kurie to nesupranta. Jie nori grąžinti rinktinius intelekto pasaulio žmones, kad jie su mumis varžytųsi savo tėvynėse. Keturi iš dešimties mano viceprezidentų yra imigrantai. Kokie 35 procentai mano inžinierių – imigrantai. Mano mokslinių tyrimų viceprezidentas – pažangiausias mano mikroschemas kuriantis vyrukas – iš Kubos". Ar jūs norėtumėte, kad jūsų šalyje darbo vietos priklausytų tik nuo inžinierių, kuriuos sugeba pagimdyti jūsų šalis, ar norėtumėte pasitelkti 10 procentų geriausių inžinierių iš viso pasaulio? Amerika – vienintelė šalis, kuri šiandien juos iš tiesų pasitelkia. Japonija, Šveicarija, Vokietija neturi tikrų imigravimo tradicijų, o tai joms bus milžiniška kliūtis.

Mūsų geoarchitektas tikrai būtų suprojektavęs šalį su demokratiška, lanksčia federaline politine sistema, žymiu mastu leidžiančia priiminėti decentralizuotus politinius sprendimus ir to-

dėl įgalinančia skirtingus regionus bei vietoves prisitaikyti prie pasaulio tendencijų nelaukiant, kol pajudės centras. Iš tikrųjų, federalinė sistema, – kai visos penkiasdešimt valstijų turi paskatų konkuruoti ir eksperimentuoti ieškodamos atsakymų į susipynusius švietimo, vyriausybės pašalpų ir sveikatos priežiūros klausimus – globalėjimo epochoje yra didžiulis turtas, kai tokie klausimai gali būti nepaprastai sudėtingi, ir, keletą kartų neišbandęs, retai kada randi teisingą atsakymą.

Mūsų geoarchitektas tikrai būtų suprojektavęs šalį su lanksčiausia darbo rinka pasaulyje, leidžiančia darbuotojams lengvai kilnotis iš vienos ekonominės zonos į kitą, o darbdaviams – palyginti lengvai samdyti ir atleisti darbuotojus. Greitų pokyčių laikotarpiu svarbu lengvai judėti. Amerikoje vieną dieną prarandate darbą Meino valstijoje, o kitą dieną galite gauti naują darbą San Diege, jei esate pasirengęs persikelti. Vieną dieną praraskite darbą Tokijuje, ir aš nepatarčiau kitą dieną ieškotis darbo Seule. Vieną dieną praraskite darbą Miunchene, ir netgi esant bendrai Europos valiutai ir rinkai nėra taip jau lengva kitą dieną gauti darbą Milane. Tai tikras kliuvinys.

Be to, kuo lengviau atleisti darbuotojus, tuo daugiau paskatų darbdaviams juos samdyti. Šis menkas paradoksas yra vienas iš paaiškinimų, – galbūt svarbiausias, – kodėl Amerika dešimtajame dešimtmetyje taip aplenkė Japoniją ir Vakarų Europą, į savo ekonomiką įtraukdama informacijos revoliuciją.

Užduokite sau paprastą klausimą: dėl ko taip yra, kad kai technologijos – pradedant internetu ir baigiant asmeniniais kompiuteriais – prieinamos kiekvienai išsivysčiusiai šaliai, kai kurios jas savo įmonėse perima greitai, o kitos ne? Na, trumpas atsakymas būtų toks, kad didžiuma šių naujų technologijų padidina gamyklos našumą ir visuomenės pragyvenimo lygį, nes jos pakeičia darbuotojus. Robotas atlieka darbą veiksmingiau už konvejerio darbininką. Balso pašto mikroschema jūsų telefone darbą atlieka geriau

už telefonininką. Kitaip tariant, svarbiausia informacijos revoliucijoje ne tai, kad ji padidina darbo našumą vienam vienetui, o greičiau tai, kad ji sumažina darbo sąnaudas vienam vienetui, o tai reiškia visus tuos veiksmingumus ir išlaidų mažinimus. Sumažėja fizinio darbo sąnaudos, kurių reikia bet kokiam darbui atlikti. Tai reiškia, kad jei kultūra ir visuomenė leidžia lengvai ir laisvai pakeisti darbuotojus naujomis technologijoms, tada jų teikiamos naudos sulauksite padidėjusio našumo, didesnio pelno, didesnės bendros gerovės pavidalais, o galiausiai bus sukurta daugiau darbo vietų.

Visa tai šalį daro konkurencingesę. Šiandien Amerika yra šalis, kurioje sudarytos sąlygos Schumpeterio kūrybingam griovimui. Kartą Alanas Greenspanas atkreipė dėmesį, kad 1999 m. viduryje Amerikoje kiekvieną savaitę naujos technologijos sunaikindavo maždaug 300 000 darbo vietų. Bet kiekvieną savaitę šios naujos technologijos dar sukurdavo ir 300 001 naują darbo vietą, dėl ko bendras Amerikos nedarbo rodiklis išliko vienodai žemas. Kadangi Amerikos bendrovės gali lengvai atleisti darbuotojus ir juos pakeisti technologijomis, jos nebijo įsigyti šių naujų technologijų ir lengviau gali už jas sumokėti, nusikratydamos darbuotojų. Užtat jos kur kas mažiau bijosi samdyti žmones.

Europoje ir Japonijoje, priešingai, labai sunku ką nors atleisti. Taigi įsivaizduokite, kad pasirodo nauja balso pašto sistema, tikrai galinti iš pagrindų pakeisti jūsų bendrovės telefonų sistemą ir leidžianti atsisakyti dešimties telefonininkų. Tipiškai Vakarų Europos bendrovei reikėtų pirkti naują balso pašto sistemą *ir išlaikyti dešimt telefonininkų* arba nuo jų labai brangiai atsipirkti. Rezultatas tas, kad arba bendrovė labai atsargiai ką nors samdys, arba ji atsisakys pirkti naują technologiją, nes neišgalės tuo pat metu apmokėti sąskaitų už naują įrangą ir mokėti atlyginimus seniems darbuotojams. Pelno norma iš naujų kapitalo investicijų būtų per maža. Tuo požiūriu gali pasirodyti, kad vienas iš svarbiausių lūžių Amerikos, žengiančios į kitą tūkstantmetį, istorijoje buvo Ronaldo Rea-

gano sprendimas 1981 m. atleisti visus streikuojančius skrydžių valdymo darbuotojus. Joks atskiras įvykis nebuvo toks reikšmingas keičiant administracijos ir darbuotojų jėgų pusiausvyrą, taigi atvėrė kelią Amerikos bendrovėms atleisti darbuotojus, pasitelkti informacijos revoliuciją ir samdyti daugiau darbuotojų. Tad nenuostabu, kad dešimtajame dešimtmetyje Amerikoje buvo panaikinta milijonai darbo vietų ir sukurta daug milijonų daugiau, tuo tarpu darbo rinka Vakarų Europoje daugiausia buvo sustingusi, o nedarbas laikėsi apie 12 procentų.

Mūsų geoarchitektas būtų suprojektavęs šalį, kurioje bjaurimasi vyriausybės ginamais karteliais, todėl kiekviena bendrovė ar bankas turi kovoti ir laikytis patys, o monopolijos nebus pakenčiamos. Tai būtų svarbu. Netgi kai JAV firma tampa labai pavydėtina, pasaulinės klasės brangenybe, tokia kaip *Microsoft*, vis dėlto ji turi atsakyti Teisingumo departamento antimonopoliniam skyriui. Tai viena iš Amerikos didžiųjų slaptų stiprybių. Klysta žmonės, sakantys, jog Amerika, norėdama išlaikyti savo stiprybę, privalo išsaugoti milžiniškas bendroves, tokias kaip *Microsoft*, – nepriklausomai nuo jų veiklos. Tai, kad būrelis Teisingumo departamento teisininkų, uždirbančių po 75 000 JAV dolerių per metus, galėjo imtis *Microsoft*, didžiausios Amerikos bendrovės, ir *laimėti!* – štai kur tikrasis mūsų stiprybės šaltinis. Visada bus ir kita *Microsoft* tol, kol bus Teisingumo departamento antimonopolinis skyrius, pasirengęs ir galintis padėti išvengti monopolininkų, arba tokie teisėjai kaip Thomas Penfieldas Jacksonas, nesibijantys ją apkaltinti iš karto keliais nusižengimais. Ironiškas sutapimas: teisėjo Jacksono išvada 1999 m. lapkritį, jog *Microsoft* yra monopolija, kenkianti vartotojams, buvo paskelbta tą pačią savaitę, kai minėtos Berlyno sienos žlugimo dešimtosios metinės. Verta prisiminti, ko taip labai norėjo žmonės iš anos pusės, nugriovę tą sieną. Žinoma, to, ką populiarino Billas Gatesas – „Windows", „Disnėjaus pasaulio", dvigubų mėsainių ir gero gyvenimo. Bet jie norėjo ir to, ką populia-

rino teisėjas Jacksonas – įstatymo viršenybės. Jei pokomunistinės visuomenės per šiuos praėjusius dešimt metų ką nors sužinojo, – tai, kad įstatymo viršenybė yra pamatas, ant kurio pastatyta visa Amerikos gerovė. Kaip labiausiai tai išsiaiškino Rusija, be jos nebus jokios subalansuotos gerovės. Kaip tik Amerikos taisyklėmis grindžiama valdymo sistema, kurioje joks žmogus ar bendrovė nėra aukščiau įstatymo, yra esminė amerikiečių ypatybė. Dėl 1999 m. pranešimų, kad kinai neva pavogė JAV branduolines paslaptis, buvau susikrimtęs taip pat, kaip ir kiekvienas. Tai nepakenčiama. Bet tuo pat metu negalėjau nejausti, kad kinai įtarinėti dėl kiek niekingų dalykų. Nes didžiausios mūsų paslapties – tikrojo mūsų stiprybės šaltinio – pavogti neįmanoma. Tai mūsų gyvenimo būdas. Kai kinai nukopijuos *tai*, tada aš imsiu nerimauti dėl jų kaip konkurentų. Bet kol jie dar tik stengiasi pavogti mūsų naujausią karinę paslaptį, jie turėtų žinoti, jog vos spėjus ją pavogti, mūsų sistema sukurs geresnę.

Mūsų geoarchitektas būtų suprojektavęs šalį, pakančią keistuoliams, – vyrukui su „arklio uodega" ir mergužėlei su žiedu nosyje, kurie dar yra ir matematikos genijai ar programinės įrangos gudruoliai. Amerika yra šalis, kurioje vos vienam žmogui spėjus atsistoti ir pareikšti „tai neįmanoma", pro duris įžengia kas nors kitas ir paskelbia: „Mes ką tik tai padarėme". *Intel* viceprezidentas Avramas Milleris sako: „Japonai to nesupranta, nes jie sutelkę dėmesį į vienodumą. Kai buvo gaminama daugybė vis tų pačių daiktų, jie buvo pasauliniai specialistai, o mes tai palaikėme kažkokiais ypatingais gabumais. Bet dabar pasauliui nereikia daugybės tokių pačių daiktų, o pasaulyje, kur visi nori ko nors kitoniško – ir technologijų, galinčių jiems suteikti tai, kas tobulai pritaikyta [jų poreikiams ir techninėms sąlygoms] – Amerika tikrai yra pranašesnė".

Mūsų geoarchitektas būtų suprojektavęs šalį, kurios bendrovių sektorius, skirtingai nuo Europos ar Japonijos, iki dešimtojo de-

šimtmečio vidurio jau buvo patyręs būtiną darbuotojų skaičiaus mažinimą, privatizavimą, kompiuterių jungimą į tinklą, valstybės reguliavimo mažinimą, reinžineriją, modernizavimą ir restruktūrizavimą, neišvengiamus siekiant visiškai prisitaikyti ir pasinaudoti finansų, technologijų bei informacijos demokratėjimais ir išvengti mikroschemos imunodeficito sindromo. Kaip Amerika laimėjo kosminės erdvės lenktynes, taip dabar ji laimi kibernetinės erdvės lenktynes. Amerikos bendrovės informacinėms technologijoms vienam gyventojui išleidžia daugiau, negu bet kurios kitos pasaulyje.

Be to, jis būtų suprojektavęs šalį su giliai įsišaknijusia verslo kultūra ir mokesčių sistema, kurios vykusiam investuotojui ar novatoriui sudaro sąlygas išlaikyti didelę dalį jo ar jos kapitalo prieaugio, taigi nuolat yra paskata nepaprastai praturtėti. Mūsų idealioje šalyje Horatio Algeras nėra pasakiškas personažas, kartais tai – jūsų artimiausias kaimynas, kuriam tiesiog pasisekė nusisamdyti inžinieriumi *Intel* ar *America Online* vos joms pradėjus veiklą ir kuriam buvo atlyginama akcijų opcionais, kurių vertė dabar 10 milijonų JAV dolerių.

Mūsų geoarchitektas tikrai būtų suprojektavęs šalį, kurioje tebėra daugybė aplinkos požiūriu patrauklių, atvirų vietų ir mažų miestelių išmanantiems darbuotojams pritraukti. Nes šiandien, kai yra internetas, faksai, o siuntiniai pristatomi per naktį, moderniųjų technologijų firmos ir išmanantys darbuotojai gali pasprukti iš miestų centrų ir įsikurti iš esmės kur panorėję. Todėl tikras turtas gali pasirodyti daugybė vešlių žalių slėnių netoli vandenynų ar kalnų. Štai kodėl tokiose valstijose kaip Aidaho, Vašingtono, Oregono, Minesotos ir Šiaurės Karolinos šiandien yra klestintys moderniųjų technologijų sektoriai.

Jis būtų suprojektavęs šalį, kuri taip brangina laisvą informacijos srautą, kad gina baisiausių pornografų ir didžiausių rasistų teises, kad jie darytų savo darbelius. Tai būtų turtas. Nes pasauly-

je, kuriame informacija, žinios, prekės ir paslaugos vis stiprėjančiu srautu tekės per Spartųjį pasaulį ar per kibernetinę erdvę, tikrai pranašesnės pasirodys šalys, sugyvenančios su tokiu atvirumu ir kakofonija, ir chaosu, kurie kartais jas aplanko, šalys, kurios ramiai konkuruoja, remdamosi vaizduote, o ne protekcionizmo sienomis. Amerika su savo Informacijos laisvės įstatymu, nelabai leidžiančiu vyriausybei ilgai išlaikyti paslaptis, šią atvirumo kultūrą puoselėjo nuo savo įkūrimo.

Svarbiausia tai, kad mūsų geoarchitektas būtų suprojektavęs šalį, kurioje tarptautinėms bendrovėms ir smulkiems verslininkams vis patogiau turėti didelių užmojų ir mąstyti globaliai ir kuri dabar iš esmės pirmauja visose sparčiose, lengvose, kompiuterių tinklų, daug žinių reikalaujančiose veiklos srityse. Šiandien Amerika pirmauja programinės įrangos kūrimo, kompiuterijos, interneto kūrimo, interneto prekybos, komercinės bankininkystės, el. pašto, draudimo, derivatų, genų inžinerijos, dirbtinio intelekto, investicinės bankininkystės, brangios sveikatos priežiūros, aukštojo mokslo, siuntinių pristatymo per naktį, konsultavimo, greitojo maisto, reklamos, biotechnologijos, žiniasklaidos, pramogų, viešbučių, atliekų tvarkymo, finansinių paslaugų, aplinkosaugos pramonės šakų ir telekomunikacijų srityse. Tai postindustrinis pasaulis, ir Amerika šiandien gabi visam kam, kas postindustriška.

Pasaulyje, kuriame laimėtojui atitenka viskas, Amerikoje, bent jau kuriam laikui, tikrai egzistuoja „laimėtojui tenka daug" sistema. Tai Ameriką padaro unikalia didžiąja valstybe. Ji pirmauja tradiciniais galios šaltiniais. Ji turi didelę nuolatinę kariuomenę, apginkluotą daugiau negu bet kada lėktuvnešių, pažangių reaktyvinių naikintuvų, transporto lėktuvų ir branduolinių ginklų, todėl jos galia siekia toliau negu bet kurios pasaulio šalies. Ir giliau. Tai, kad Amerika turi ir tolimojo veikimo radarais nesusekamų bombonešių „B-2", ir dabar kuriamą mažo veikimo spindulio radarais

nesusekamą naikintuvą „F-22", reiškia, kad JAV karinės oro pajėgos gali įskristi į bet kurios kitos šalies oro gynybos sistemą iš esmės nepastebėtos. Sykiu, kaip kad buvo smulkiai išdėstyta anksčiau, Amerika globalėjimo epochoje pranoksta visais naujais galios matais.

Bet atminkite štai ką: vos prieš dešimtmetį atrodė, kad viešpatauja azijiečiai ir europiečiai, o „Amerikos nuosmukis" buvo paskutinis mados žodis. Dabar, kaip *The New York Times* sakė Johnas Neufferis, Mitsui jūrų tyrimo instituto Tokijuje analitikas amerikietis, staiga viskas apsivertė: „Japonai nemato šviesos tunelio gale, o amerikiečiai nemato pajūrio uolos, kurios pakraščiu jie negalėtų pereiti".

Tai nereiškia, kad nebėra uolų. Visada yra. Kad ir kokius natūralius pranašumus šią istorijos akimirką Amerika turėtų prieš konkurentus, vis dėto ji turi teisingai suprasti pagrindinius dalykus, kad galėtų konkuruoti. Ji dar privalo užtikrinti, kad nuolat gerėtų našumas, gebėjimas gaminti prekes ir paslaugas vis mažesnėmis sąnaudomis, kad be infliacijos didėtų atlyginimai. Našumo augimas, Amerikoje matytas dešimtojo dešimtmečio pabaigoje, buvo naujas technologijų varomasis reiškinys, ir visai neaišku, ar augimas ir toliau bus toks didelis, ar sulėtės iki ankstesnių dvidešimt penkerių metų spartos, ar paspartės. Šioje globalėjimo epochoje šią akimirką Japonija galbūt turi daugiau įsipareigojimų negu turto, bet pagrindinėse pramonės šakose Japonija tebėra nepaprastai veiksminga gamintoja, turinti visada naudingą didelį sutaupytų ir uždirbtų pajamų santykį ir labai darbščius gyventojus. Japonija tebėra naujovių diegimo variklis tokiose srityse kaip brangi gamyba, prekių atsargų tvarkymas ir elektronika. Daugybę gerų Japonijos verslininkų tiesiog užslopino jų sistema. Todėl makroekonominės kliūtys nenurašo dešimtojo dešimtmečio Japonijos – jos tik reikalauja, kad ji prisiderintų. Kol japonai ir Vakarų europiečiai laikysis nelanksčių, ginamų socialinės apsaugos sistemų, kurios,

darydamos kapitalizmą mažiau griaunantį, jį padaro ir mažiau kūrybingą bei mažiau turtinantį, tol jos nemes Amerikai iššūkio. Bet juo toliau išsiveržia į priekį Amerika šioje globalėjimo epochoje, tuo labiau aš tikiuosi, kad šios šalys sieks Ameriką atspindėti ir mėgdžioti. Šis neišvengiamas prisiderinimas bus nepaprastai skausmingas, bet joms teks tai daryti, kad išlaikytų savo dabartinį pragyvenimo lygį.

Taip nėra, kad šios visuomenės nepagimdo verslininkų protų, tinkančių šiai epochai. Prancūzų galvos veikia taip, kaip amerikiečių. Vienintelis klausimas: kokioje ekonominėje ir socialinėje aplinkoje toms galvoms leidžiama vešėti ir augti? Daug geriausių Prancūzijos programinės įrangos inžinierių suplūdo į Silicio slėnį dėl to, kad tiesiog nemano galintys klestėti šiandieninėje Prancūzijos sistemoje. 1998 m. kovo 21 d. *The Washington Post* iš Paryžiaus pranešė, kad Amerikos sistemos lankstumas skatina protų nutekėjimą iš Prancūzijos į Silicio slėnį: Reza Malekzadehas, dvidešimt ketverių metų vienos iš prestižiškiausių Prancūzijos verslo mokyklų diplomantas, persikėlė į Jungtines Valstijas, trissyk per trejus metus pakeitė darbus ir San Franciske tapo kompiuterių tinklų sistemų firmos *Softway International, Inc.* direktoriumi veiklai JAV. „Prancūzijoje negalėjau daryti to, ką darau čia, – sakė jis. – Prancūzijoje, net kai tau penkiasdešimt metų, apie tave kalbama kaip apie [produktą] mokyklos, kurią lankei. Čia žmonėms rūpi tik tai, ką moki daryti, o ne koks tavo amžius arba kur prieš penkiolika metų lankei mokyklą." Dabar jis vienas iš 40 000 Prancūzijos piliečių, gyvenančių Šiaurės Kalifornijoje. Pakeiskite aplinką Prancūzijoje ir neabejotinai daugelis jų grįš, o į Silicio slėnį atvyks mažiau.

Amerika irgi privalo pasinaudoti šia akimirka, kai turi šiek tiek papildomų lėšų, rūpintis savo vis dar labai tikrais kliuviniais: nusikaltimų apimtomis centrinėmis miestų dalimis, nesveika ginklų kontrolės stoka, didėjančiais pajamų skirtumais, nepakankamai finansuojamomis valstybinėmis mokyklomis, bylinėjimosi kultū-

ra, galinčia išsekinti visus – nuo smulkaus verslininko iki didelių bendrovių, nepakankamai finansuojama socialinės apsaugos sistema, vartotojų kredito kortelių kultūra, skatinančia pernelyg daug žmonių išleisti kur kas daugiau už savo išgales ir prisidaryti daugybę skolų, kurios nuosmukio atveju sukeltų tikrą grėsmę visai finansinei struktūrai, ir politine sistema, vis labiau gadinama ir iškraipoma negriežtų rinkimų kampanijų finansavimo įstatymų. Atkreipti dėmesį į šiuos sunkumus globalėjimo epochoje *tikrai būtų pravartu*.

Tebeturiu vilčių, kad Amerika protingai naudosis savo turtais, ir nemanau, kad dėl šio protingo gyvumo būčiau vienišas. Bet jei mes nusiraminsime, pakilimą lydės nuosmukis, kaip kad po aušros ateina sutemos. Štai kodėl aš visada paisau valstybės iždo sekretoriaus Larry Summerso žodžių, kuris apie dešimtojo dešimtmečio Ameriką mėgdavo sakyti: „Vienintelis dalykas, ko turime bijoti – pačios baimės stoka".

18. Revoliucija yra JAV

Anksčiau ar vėliau *McDonald's* bus kiekvienoje istorijoje:

Kur valgė O. J. prieš nužudydamas Nicole? *McDonald's*.

Kuo prekybos sekretorius Ronas Brownas prieš nirdamas pavaišino JAV karius? *McDonald's*.

Nugirsta spaudos tarnyboje McDonald's *būstinėje Ouk Bruke, Ilinojaus valstijoje.*

Kaip jūs galite šaukti „nirtis Amerikai!", kai mūvite džinsais?

Dvidešimt dvejų metų studentė iranietė pasakė New York Times *žurnalistui Johnui Burnsui, neigiamai vertindama kitus studentus protesto mitinge Teherane, dvidešimtosioms Irano revoliucijos metinėms paminėti, 1999 m. lapkričio 4 d.*

O, wad some Pow'r the giftie gie us,
To see oursels as others see us!
[O, kaip apdovanoja mus kažin kokia galia
save regėt tokius, kokius kiti mus regi!]
Robert Burns

Tikiu penkių degalinių pasaulio teorija.

Tai tiesa: manau, kad pasaulio ekonomikas iš esmės galima pavaizduoti kaip penkias skirtingas degalines. Pirmoji – japoniška degalinė. Benzinas kainuoja 5 JAV dolerius už galoną. Jus aptarnauja keturi uniformuoti vyrai su baltomis pirštinėmis, sudarę darbo sutartis visam gyvenimui. Jie pila benziną. Jie keičia alyvą. Jie nuplauna langus ir draugiškai šypsodamiesi moja, kai jūs ramiai išvažiuojate. Kita – amerikietiška degalinė. Benzinas kainuoja tik 1 JAV dolerį už galoną, bet jį įsipilate patys. Patys plaunate langus. Patys pučiatės padangas. Kai užsukate už kampo, keturi benamiai mėgina pavogti jūsų ratų gaubtus. Trečioji – Vakarų Europos. Benzinas čia kainuoja irgi 5 JAV dolerius už galoną. Dirba tik vienas žmogus. Jis nenoromis pila benziną ir nesišypsodamas keičia alyvą, visą laiką jums primindamas, kad jo profesinės sąjungos pasirašytoje sutartyje sakoma, jog jis turi tik pilti benziną ir keisti alyvą. Jis neplauna langų. Jis dirba tik trisdešimt penkias valandas per savaitę, kiekvieną dieną degalinė devyniasdešimt minučių uždaroma pietums. Be to, jis kas vasarą šešias savaites atostogauja pietų Prancūzijoje. Kitoje gatvės pusėje du jo broliai ir dėdė, dešimt metų nedirbę, nes jų valstybinis draudimas nuo nedarbo moka daugiau, negu jie gaudavo paskutiniame darbe, žaidžia kėgliais. Ketvirtoji – besivystančios šalies degalinė. Čia dirba penkiolika žmonių, ir visi jie giminaičiai. Kai įvažiuojate, niekas į jus nekreipia dėmesio, nes visi jie pernelyg įnikę į pašnekesį. Benzinas kainuoja tik 35 centus už galoną, nes dotuojamas vyriausybės, bet iš tikrųjų veikia tik viena iš šešių pompų. Kitos sugedusios, jie laukia

atsarginių dalių, kurias atskraidins iš Europos. Degalinė gana sunykusi, nes nesantis savininkas gyvena Ciūriche ir iš šalies išveža visą pelną. Savininkas nežino, kad pusė jo darbuotojų naktimis iš tikrųjų miega remonto dirbtuvėje ir naudoja automobilių plovimo įrangą kaip dušą. Daugelis klientų, atvykstančių į šią degalinę, vairuoja arba naujausio modelio „Mercedes", arba motorolerį, – nieko per vidurį. Vis dėlto čia visada yra žmonių, nes daug jų sustoja prisipūsti savo dviračių padangų. Galiausiai – komunistinė degalinė. Benzinas čia kainuoja tik 50 centų už galoną, – bet jo nėra, nes keturi čia dirbantys vyrukai visą jį pardavė juodojoje rinkoje po 5 JAV dolerius už galoną. Tik vienas iš keturių degalinėje dirbančių vyrukų iš tikrųjų čia yra. Kiti trys dirba nelegaliose antrosiose darbovietėse ir užeina tik kartą per savaitę pasiimti savo atlyginimų.

Pačia bendriausia prasme dabar pasaulyje darosi štai kas: vykstant globalėjimui visi stumiami amerikietiškos degalinės link. Jei jūs nesate amerikietis ir nemokate pumpuoti benzino, patariu išmokti. Pasibaigus šaltajam karui, globalėjimas iškelia anglų-amerikiečių modelio kapitalizmą ir auksinius tramdomuosius marškinius. Globalizuojasi Amerikos kultūra ir kultūros simboliai. Globalizuojasi tai, kas Amerikoje geriausia, ir tai, kas blogiausia. Globalizuojasi Amerikos revoliucija ir Amerikos degalinė.

Bet ne visiems patinka Amerikos degalinė ir tai, ką ji reiškia, ir suprantama kodėl. Japonijos, Vakarų Europos ir komunistinėse degalinėse įsitvirtinusios visuomeninės sutartys, smarkiai besiskiriančios nuo Amerikos, kaip ir labai skirtingi požiūriai į tai, kaip turėtų veikti rinkos ir būti kontroliuojamos. Europiečiai ir japonai tiki valstybe, turinčia valdžią žmonėms ir rinkoms, tuo tarpu amerikiečiai paprastai labiau tiki asmenine žmonių iniciatyva ir kuo laisvesnėmis rinkomis, kad paaiškėtų laimėtojai ir pralaimėtojai.

Japonams, Vakarų europiečiams ir komunistams nepatogios visiškai nevaržomos rinkos ir nelygi jų skirstoma nauda bei nuobau-

dos, todėl jų degalinės suprojektuotos taip, kad sušvelnintų nelygumus ir sulygintų atlygius. Be to, jų degalinėse daugiau dėmesio kreipiama į savitas tradicijas ir branginama tai, kam jų bendruomenės teikia pirmenybę. Vakarų europiečiai tai daro samdydami mažiau žmonių, bet mokėdami jiems didesnius atlyginimus ir rinkdami didesnius mokesčius, kad dosniai paremtų bedarbius ir užtikrintų didelį krepšį kitos socialinės gerovės valstybės labdaros. Japonai tai daro, žmonėms mokėdami truputį mažiau, bet užtikrindami jiems darbą visam gyvenimui, o paskui tuos darbus ir išmokas gina iki gyvos galvos, ribodami užsienio konkurentų atėjimą į Japonijos rinką. Amerikos degalinė, priešingai, yra daug veiksmingesnė vieta užvažiuoti: klientas yra karalius; degalinė neturi socialinės funkcijos; vienintelis jos tikslas – mažiausia kaina parūpinti kuo daugiau benzino. Jei tai galima padaryti visai be darbuotojų – puiku, juo geriau. Lanksti darbo rinka suras jiems darbo kur nors kitur. Per žiauru, sakote? Galbūt taip. Bet, pasirengę tam ar ne, tai pavyzdys, kuriuo likęs pasaulis vis labiau spaudžiamas sekti.

Amerika dėl to kaltinama, nes tokia daugybe aspektų mes reiškiame globalėjimą, – ar bent jau taip suvokia didelė pasaulio dalis. Trys demokratėjimo veiksniai daugiausia subrendo Amerikoje. Auksiniai tramdomieji marškiniai buvo pasiūti Amerikoje ir Didžiojoje Britanijoje. Elektroninei kaimenei vadovauja amerikietiški Volstrito buliai. Stipriausias veiksnys spausti kitas šalis atverti savo rinkas laisvai prekybai ir laisvoms investicijoms yra dėdė Semas, o Amerikos globalios ginkluotosios pajėgos šias rinkas ir jūrų trasas išlaiko atviras, kaip kad devynioliktojo amžiaus globalėjimo epochoje darė britų laivynas. Harvardo universiteto Kennedžio mokyklos dekanas Josephas Nye jaunesnysis šią tikrovę taikliai apibendrino: „Paskutinę globalėjimo inkarnaciją iš dalies galima kildinti iš Amerikos strategijos po Antrojo pasaulinio karo ir noro sukurti atvirą tarptautinę ekonomiką, siekiant užbėgti už

akių dar vienai depresijai bei Sovietų galiai atsverti ir komunizmui sulaikyti. Instituciniai rėmai ir politinis spaudimas atverti rinkas buvo Amerikos galios ir politikos padarinys. Bet juos sustiprino transporto ir komunikacijų technologijų raida, dėl kurios valstybėms vis daugiau kainavo nusigręžti nuo globalių rinkos jėgų". Kitaip tariant, netgi šaltojo karo sistemoje Amerika dėl savų ekonominių ir strateginių priežasčių stengėsi sukurti globalią ekonomiką. Todėl, kai devintojo dešimtmečio pabaigoje susijungė informacijos revoliucija ir trys demokratėjimo veiksniai, jau būta galios struktūros, labai imlios šioms tendencijoms ir technologijoms ir labai sustiprinusios jų plitimą pasaulyje. Kaip pastebėta anksčiau, kaip tik Amerikos galios ir strateginių interesų derinys, susijungęs su „pagaminta Amerikoje" informacijos revoliucija, iš tiesų sudarė sąlygas antrajai globalėjimo epochai ir jai suteikė aiškiai amerikietišką veidą.

Šiandien globalėjimas dažnai yra su peliuko Mikio ausimis, valgo dvigubus mėsainius, geria kolą ar pepsi ir apdoroja duomenis IBM asmeniniu kompiuteriu, naudodamasis „Windows 98" su „Intel Pentium II" procesoriumi ir *Cisco Systems* tinklo jungtimi. Todėl, nors daugeliui amerikiečių galbūt ir aiškus skirtumas tarp to, kas yra globalėjimas, ir to, kas yra amerikietinimas, jis, deja, daug kam pasaulyje neaiškus. Daugelio visuomenių žmonės nebemoka atskirti Amerikos galios, Amerikos eksporto, Amerikos kultūrinio puolimo, Amerikos kultūrinio eksporto ir paprasto vanilinio globalėjimo. Dabar visa tai suvyniota draugėn. Nepalaikau nuomonės, kad globalėjimą reikia suprasti kaip amerikietinimą, – bet atkreipiu dėmesį, kad būtent taip jis daugelyje sluoksnių suvokiamas. Nekelia nuostabos 1999 m. birželio 4 d. Japonijos laikraštyje *Nihon Keizai Shimbun* išspausdinta straipsnio apie konferenciją Tokijuje globalėjimo klausimais antraštė, kurioje šis reiškinys vadinamas „Amerikiečių kurstomu globalėjimu". Kai besivystančiame pasaulyje daugelis žmonių atsargiai susipažįsta su šia glo-

balėjimo sistema, pirmas jų pamatytas agitacinis skelbimas skamba taip: JŪSŲ REIKIA DĖDEI SEMUI (elektroninei kaimenei).

Buvęs JAV ambasadorius Izraelyje Martinas Indykas man papasakojo istoriją, puikiai iliustruojančią šią mintį. Kaip ambasadorius, jis buvo pakviestas atidaryti pirmą *McDonald's* Jeruzalėje. Paklausiau, ką jis sakė *McDonald's* atidarymo tame šventajame mieste proga. Jis prisiminė: „Greitas maistas greitai valstybei". Bet geriausia, pridūrė, kad pakviestas suvalgyti pirmą košerinį dvigubą mėsainį pirmame Jeruzalės *McDonald's* jis gavo užsidėti spalvingą beisbolo kepuraitę su *McDonald's* logotipu, o Izraelio televizija vakaro žinioms filmavo kiekvieną kąsnį. Restoranas buvo prisigrūdęs jaunų izraeliečių, trokštančių nepražiopsoti šio istorinio įvykio. Kol ambasadorius Indykas ruošėsi valgyti pirmą oficialų Jeruzalės dvigubą mėsainį, izraelietis paauglys prasibrovė pro minią ir priėjo prie jo. Paauglys nešėsi savo *McDonald's* kepuraitę, padavė ją su rašikliu ambasadoriui Indykui ir paklausė: „Ar jūs ambasadorius? Ar galiu gauti jūsų autografą?"

Šiek tiek susigėdęs ambasadorius Indykas atsakė: „Žinoma. Manęs niekada anksčiau neprašė autografo".

Kai ambasadorius Indykas paėmė kepuraitę ir pasiruošė ant jos užrašyti savo vardą, paauglys jam pasakė: „Oho, koks tai jausmas būti *McDonald's* ambasadoriumi, važinėti po pasaulį ir visur atidarinėti *McDonald's* restoranus?"

Ambasadorius Indykas apstulbęs pažvelgė į jaunąjį izraelietį ir pasakė: „Ne, ne. Aš *Amerikos* ambasadorius, – o ne *McDonald's* ambasadorius!"

Izraelietis jaunuolis atrodė visai nusiminęs. Ambasadorius Indykas papasakojo, kas įvyko paskui: „Pasakiau jam: „Ar tai reiškia, kad nebenori mano autografo?" Vaikis pasakė, kad ne, nebenori mano autografo, atsiėmė savo kepuraitę ir nuėjo".

Nenuostabu, kad meilės ir neapykantos santykiai, ilgą laiką buvę tarp Amerikos ir likusio pasaulio, šiuo metu, atrodo, dar la-

biau paaštrėjo. Kai kurie žmonės amerikietinimą-globalėjimą labiau negu bet kada laiko nepaprastai patraukliu, suteikiančiu galią, neįtikėtinai viliojančiu keliu pakelti pragyvenimo lygį. Vis dėlto daugeliui kitų šis amerikietinimas-globalėjimas gali sukelti stiprų pavydo ir pasipiktinimo Jungtinėmis Valstijomis jausmą: pavydą, nes Amerikai, regis, kur kas geriau sekasi jodinėti šiuo tigru, o pasipiktinimą, nes amerikietinimas-globalėjimas taip dažnai panėši į tai, kad Jungtinės Valstijos visus kitus pliekia judėti greičiau, jungtis prie tinklo, sumažinti darbuotojų, sunorminti ir pagal Amerikos kultūrines melodijas žygiuoti į Spartųjį pasaulį. Nors ir esu įsitikinęs, kad vis dėlto esama daugiau Amerikos mylėtojų negu nekentėjų, šis skyrius – apie nekentėjus. Jis yra apie *kitą* priešišką reakciją į globalėjimą – didėjantį pasipiktinimą Jungtinėmis Valstijomis, sukeltą mums einant į globalėjimo sistemą, kurią šiandien taip stipriai veikia Amerikos simboliai, rinkos ir karinė galia.

Kaip sykį nurodė istorikas Ronaldas Steelas: „Ne Sovietų Sąjunga, o pačios Jungtinės Valstijos buvo tikroji revoliucinė valstybė. Mes manome, kad mūsų institucijos privalo visas kitas išmesti į istorijos sąvartyną. Mes vadovaujame ekonominei sistemai, iš esmės palaidojusiai visas kitas gamybos ir platinimo formas, po savęs paliekančiai didelį turtą, o retkarčiais – didelius griuvėsius. Kultūrinės žinios, kurias mes perduodame per Holivudą ir *McDonald's*, transliuojamos pasaulyje, kad patrauktų kitas visuomenes, bet ir joms pakenktų. Kitaip nei tradicinių užkariautojų, mūsų netenkina tik pavergti kitus: mes primygtinai reikalaujame, kad jie į mus būtų panašūs. Savaime aišku, jų pačių labui. Mes esame labiausiai nepermaldaujami pasaulio atvertėjai. Pasaulis privalo būti demokratiškas. Jis privalo būti kapitalistinis. Jis privalo būti susietas ardomosiomis pasaulinio tinklo žinutėmis. Nenuostabu, kad daugelis mano, jog grėsmę kelia tai, kam mes atstovaujame".

Klasikinis amerikiečio autoportretas yra Granto Woodo *Amerikietiška gotika*, – puritoniška pora, šakės rankoje, veido išraiškos

valdomos, stoiškai stovi žvelgdami už daržinės. Bet visam kitam pasauliui amerikietiška gotika, tiesą sakant, yra dvidešimt ar apie tiek amerikiečių programinės įrangos inžinierių, atvykstančių į jūsų šalį su ilgais plaukais, karoliais ir sandalais, su žiedais nosyse ir lakuotais kojų nagais. Jie išspiria jūsų laukujes duris, namuose viską apverčia, jums į burną įgrūda dvigubą mėsainį, prigrūda jūsų vaikų galvas minčių, kurios jums niekada nebuvo atėjusios į galvą arba buvo nesuprantamos, ant jūsų televizoriaus nudrebia kabelinės televizijos dėžutę, prirakina televizijos kanalą prie MTV, prie jūsų kompiuterio prijungia interneto sąsają ir jums liepia: „Perkelkite duomenis arba mirkite".

Tai mes. Mes, amerikiečiai, esame Sparčiojo pasaulio apaštalai, tradicijos priešai, laisvosios rinkos pranašai ir modernių technologijų vyriausieji žyniai. Mes norime ir savo vertybių „plėtros", ir savo *Pizza Hut*. Mes norime, kad pasaulis sektų mūsų pavyzdžiu ir pasidarytų demokratiškas, kapitalistinis, su tinklo svetaine kiekviename puode, pepsi ant kiekvienų lūpų, „Microsoft Windows" kiekviename kompiuteryje, o labiausiai, labiausiai, – kad kiekvienas visur pumpuotų nuosavą benziną.

1996 m. rugsėjį Teherano centre, vos įžengęs į *Homa* viešbučio vestibiulį, virš paradinių durų pamačiau ženklą. Buvo užrašyta „Šalin JAV". Tai nebuvo plakatas. Tai nebuvo grafičiai. Tai buvo sienos *plytelės*.

„Po perkūnais, – pamaniau. – Tai įmūryta į sieną. Tiems žmonėms Amerika tikrai sudaro sunkumų."

Po kick laiko atkreipiau dėmesį, kad Irano mulos, visada jautriau nei kas nors kitas reagavę į Amerikos kultūrinės ir karinės galios sėkmes ir nesėkmes, Jungtines Valstijas ėmė vadinti kiek kitaip, ne vien „didžiuoju šėtonu" bei „imperializmo ir sionizmo" bastionu. Iraniečiai Ameriką pradėjo vadinti „pasauline arogancijos sostine". Pamaniau, kad tai subtilus, bet įdomus pokytis. Irano

vadovybė, atrodo, suprato, kad „pasaulinė arogancija" skiriasi nuo imperializmo. Imperializmas – kai fiziškai okupuojate kitus žmones ir jiems primetate savo papročius. Pasaulinė arogancija – kai jūsų kultūra ir ekonominė įtaka yra tokie stiprūs, plačiai pasklidę, jog žinote, kad jums kitų žmonių nereikia okupuoti, kad darytumėte įtaką jų gyvenimams. Kaip sykį man apie dabartinius Amerikos santykius su likusiu pasauliu pasakė Indijos finansų ministras Shri Yashwantas Sinhas: „Nėra jokios pusiausvyros, jokios atsvaros. Ką tik jūs pasakote – įstatymas".

Tai ir daro šiandieninį amerikietinimo ir globalėjimo derinį tokį galingą. Šiandien daugybei žmonių Amerika rūpi ne todėl, kad mes visur siunčiame savo kariuomenę, o todėl, kad mes visur siunčiame savo kultūrą, vertybes, ekonomiką, technologijas ir gyvenseną, – nesukdami galvos, norime to ar ne, ir ar kiti jų nori. „Amerika kitoniška, – pažymėjo vokiečių užsienio politikos specialistas Josefas Joffe esė, 1997 m. rugsėjį išspausdintoje *Foreign Affairs*. – Ji erzina ir despotiškai valdo, bet ji neužkariauja. Ji mėgina įsakinėti ir nežymiai nusižengti taisyklėms, bet ji nekariauja dėl žemės ir šlovės... Pasaulyje Jungtinių Valstijų vadovaujantis karinis sluoksnis labiausiai išmanantis, bet ne didžiausias. Bet neabejotinai jis neprilygstamas švelniosios galios lošime. Ant to stalo Kinija, Rusija ir Japonija, ir netgi Vakarų Europa negali tikėtis loštukų krūva prilygti Jungtinių Valstijų turimiems. Žmonės rizikuoja žūti atviroje jūroje tam, kad patektų į Jungtines Valstijas, o ne į Kiniją. Ne per daugiausia tų, kurie nori siekti verslo administravimo magistro laipsnio Maskvos universitete arba rengtis ir šokti taip, kaip japonai. Deja, vis mažiau studentų nori mokytis prancūzų ar vokiečių kalbų. Anglų kalba, amerikietiškas jos variantas pasidarė pasaulio kalba. Šis galios tipas – kultūra, spinduliuojanti išorėn, ir rinka, traukianti vidun – remiasi traukimu ir stūmimu; priėmimu, o ne užkariavimu. Dar blogiau, šios galios negalima nei sukaupti, nei atsverti. Šioje arenoje jos visos drauge – Europa, Japonija, Kini-

ja ir Rusija – negali susiburti prieš Jungtines Valstijas kaip seniai praėjusių dienų sąjunga. Visos jų kino studijos drauge negali palaužti Holivudo galios. Ir jų universitetų konsorciumas negalėtų nuversti nuo sosto Harvardo... Štai kodėl „strateginė partnerystė", sudaryta Rusijos ir Kinijos 1997 m., atrodo tokia anachroniška. Ką jie darys dėl Amerikos? Borisas Jelcinas vargu ar norės Pekine pirkti technines žinias ir kompiuterius. O Kinija nenorės rizikuoti savo svarbiausia eksporto rinka."

Artimiausiu metu reikalai tik blogės, nes ekonominės galios skirtumas tarp Jungtinių Valstijų ir viso kito pasaulio dar labiau padidės prieš sumažėdamas. Kad tai suprastumėte, jums tereikia pažvelgti į tai, kas vyksta kibernetinėje erdvėje. Ten vyksta didysis žemės užgrobimas – skubama pasinaudoti proga, kas įkurs ir valdys svarbiausias pasaulines komercines interneto svetaines bei kibernetines biržas. Kibernetinė birža yra abipusė aukciono svetainė, kur daugybė pirkėjų siūlo kainas už daugybės pardavėjų siūlymus. Paprastai jos pradeda kaip neatidėliotinų atsiskaitymų rinkos. Neatidėliotinų atsiskaitymų rinkos yra priemonės perteklinėms prekių atsargoms parduoti, ar tai būtų naftos žaliava, plienas, mikroschemos, ar prekės, ne visai atitinkančios patikros normas. Bet dėl to, kad šios kibernetinės biržos veiksmingos, jos sparčiai evoliucionuoja iš neatidėliotinų atsiskaitymų rinkų į įmantresnes megarinkų kūrėjas.

Arčiausiai esantis dalykas iš šių kibernetinių biržų, kurį išvystų vidutinis vartotojas – *eBay*, aukcionų svetainė, kur žmonės iš savo pusrūsių gali bet ką pirkti ar parduoti. Bet įsivaizduokite *eBay* visoms pramonės šakoms, kai pirkėjai ir pardavėjai galėtų keistis prekėmis ir paslaugomis, susijusiomis su bet kokia tos pramonės šakos puse. Pavyzdžiui, jau yra *Metalsite.com*, kur statybos firmos iš bet kurios pasaulio vietos siūlančiam mažiausią kainą gali skelbti savo plieno ar metalo poreikius. Jau yra *E-Chemicals.com* ir *Chemdex.com*, skirtos chemikalams ir gyvosios gamtos mokslų produk-

tams. Netrukus bus el. guma, el. plastikai, el. cementas, el. popierius ir el. draudimas.

Senajame pasaulyje bendrovė užsitikrindavo nuolatinį tiekimų ir žaliavų srautą, užsiaugindama rūpestingai atrinktą tiekėjų grupę, su kuria seniai palaikomi ryšiai, grindžiami ilgalaikiu pasitikėjimu ir tam tikrais reikalavimais. Tačiau vis daugiau dalykų virstant prekėmis, tokia bendrovė kaip IBM kibernetinėje biržoje paskelbs savo reikalavimus mikroschemoms, tualetiniam popieriui ir netgi elektros energijai, o tiekėjai ten ateis ir siūlys pasirašyti sutartis. Pasaulyje be sienų šios globalios biržos bus kūrėjai taisyklių ir normų, pagal kurias visame pasaulyje bus perkama, parduodama, prekiaujama aukcione ir mainoma daugybė prekių ir paslaugų. Dėl to, kad Amerika pirmauja kibernetinės žemės užgrobimo srityje, šios biržos daugiausia kuriamos Amerikoje ir amerikiečių firmų.

„Didžiuma tų procesų iki šiol vyksta kiek žemiau horizonto, o skaičiai vis dar palyginti maži, taigi žmonės to dar nemato, – 2000 m. pradžioje man paaiškino Joelis Cawley, IBM direktorius bendrovės strategijai. – Bet tai taps vis svarbiau. Apytikriai apskaičiuota, kad 2004 m. šios biržos tarpininkaus nuo trisdešimties iki penkiasdešimties procentų pramoninės el. prekybos. Kai šios didelės biržos atsistos ant kojų ir pasieks visų radarų ekranus, bus per vėlu. Laimėtojai bus žinomi, bus atsiradę poveikiai tinklui, o išlaidos pereiti iš pagrindinės svetainės arba sukurti naują bus labai didelės."

Imkime *Enron*. Ji įkūrė tiesioginę rinką, kurioje viso pasaulio bendrovės dabar gali pirkti ir parduoti gamtines dujas, elektros energiją, anglį, plastikus, celiuliozę, popierių ir naftą, o greitai – ir juostos plotį. Juostos plotis yra pagrindinis elektroninis vamzdis, kuriuo bendrovės organizuoja savo interneto eismą. Per *Enron* kaupimo punkto operatorius, – kur bus užmegzti ir stebimi ryšiai tarp juostos pločio pirkėjų ir pardavėjų, – mokykla, vasarą turinti per-

teklinį juostos pločio pralaidumą, galės parduoti savo perteklių bendrovei, kurios juostos pločio paklausa didėja. Juostos pločio sandoriai, kuriems sudaryti prireikdavo ištisų mėnesių, užtruks kelias sekundes.

„Mes pirmieji tai padarėme prekiaudami gamtinėmis dujomis ir elektra, – sakė *Enron* vadovaujantis darbuotojas Kennethas Lay, – bet manome, kad juostos pločio rinka bus didžiausia iš visų. Dabar tai 30 milijardų JAV dolerių rinka, o per trejus metus ar maždaug tiek ji turėtų pasiekti nuo 90 iki 100 milijardų JAV dolerių. Ji bus pasaulinė."

Interneto ekonomika labai susijusi su juostos pločiu, todėl jei *Enron* biržai pasiseks, ji galėtų būti kibernetinės naftos radimo atitikmuo – *Enron* ir Jungtinėms Valstijoms.

„Buvimas pirmeiviu šiose pasaulinėse rinkose teikia didelį pranašumą, – sakė Lay. – Kai esi pirmas, labai greitai atsiduri geroje padėtyje, kuri leidžia taupyti, mažinant sandorių išlaidas, o tai jus padaro likvidesnius ir suteikia galimybę sudaryti sudėtingesnius už kitų sandorius. Esu tikras, kad konkurentų bus. Bet tai jau beveik tokia aplinka, kurioje laimėtojui atitenka viskas. Pirmieji šių rinkų dalyviai labiausiai nulems, koks bus jų pavidalas. [O] kai kas nors tokioje rinkoje įgyja tvirtą padėtį, baisiai sunku juos aplenkti."

Tai turės geopolitinių pasekmių. Jei manote, kad europiečiams nepatinka tam tikri amerikiečių verslo įpročiai, palaukite, kol jie po poros metų pabus ir suvoks, kad Amerikos firmos nugalėjo grobdamos kibernetinę erdvę ir suformavo taisykles bei normas visoms el. biržoms.

Kaip prancūzai tada vadins amerikiečius? Baigiantis dvidešimtajam amžiui jie jau sukūrė naują terminą Jungtinėms Valstijoms apibūdinti. Jos jau nebuvo tik didžioji valstybė. Prancūzai nusprendė, kad Amerikai reikia nuosavos kategorijos. Prancūzų diplomatas NATO būstinėje man pastebėjo, kad dabar Amerika yra „hiper-

valstybė". Nenuostabu, kad keliaudamas aptikau, jog ne tik iraniečiai Ameriką vadina „pasaulio arogancijos sostine", bet už mūsų nugarų taip daro ir prancūzai, malajiečiai, rusai, kanadiečiai, kinai, indai, pakistaniečiai, egiptiečiai, japonai, meksikiečiai, pietų korėjiečiai, vokiečiai, o panašiai – visi kiti. Irako prezidentas Saddamas Husseinas, kuris, kaip ir iraniečiai, visada jautriai reaguoja net į vos pastebimus Amerikos tarptautinės padėties pokyčius, keisdamas savo propagandos liniją, įžvalgiai mėgino pasinaudoti šiuo nauju pasipiktinimu. Per pirmąją Persijos įlankos karo krizę dešimtojo dešimtmečio pradžioje Saddamas dėjosi esąs arabų Robinas Hoodas, atėjęs pagrobti iš turtingųjų arabų ir atiduoti vargšams arabams. Per antrąją Persijos įlankos krizę dešimtojo dešimtmečio pabaigoje Saddamas dėjosi Luku Skywalkeriu, drąsiai besipriešinančiu Amerikos blogio imperijai. Kaskart, duodamas interviu televizijai, Saddamo užsienio reikalų ministras skųsdavosi, kad Amerika elgiasi tarsi „paskutinėmis Romos imperijos dienomis". Tai pasidarė nauja Irako propagandos linija nuo režimo viršūnės iki gatvės. Kartą žiūrėjau CNN ir išgirdau, kaip jie kalbasi su „žmogumi Bagdado gatvėje", kuris ką tik Ameriką pavadino „tarptautiniu Drakula, siurbiančiu viso pasaulio žmonių kraują".

Gerai, gerai, taigi visas kitas pasaulis mano, kad amerikiečiai yra bjaurūs chuliganai ir dar pavydi. Tai kas? Kokį tai iš tiesų daro poveikį Jungtinių Valstijų ir kitų vyriausybių santykiams? Trumpas atsakymas: šiandien tai kiek labiau komplikuoja Amerikos santykius su visomis šalimis. Kai kurios šalys dabar iš visų jėgų stengiasi įžnybti Amerikai į didelę nosį; kitos nieko neveikia ir mėgaujasi „gyvenančio be rūpesčių" vaidmeniu – jos Amerikai leidžia būti pasaulio policininke, apmokėti visas susidūrimo su Saddamu ir kitais nenaudėliais išlaidas ir mėgautis nauda, bet nepamiršta visą laiką skųstis Amerika; kitos pasipiktinusios nerimauja dėl Amerikos viešpatavimo; dar kitos tiesiog tyliai prisitaiko.

Tiesą sakant, Amerikos santykiai su visu kitu pasauliu tūkstantmečių sandūroje buvo labai panašūs į Michaelo Jordano santykius – jo klestėjimo dienomis – su likusia NBA. Kas antras žaidėjas ir komanda Michaelą Jordaną norėjo sumušti; kas antras žaidėjas ir komanda jo neapkentė už tai, kad jis gali apnuoginti visas jų silpnąsias vietas; kas antras žaidėjas ir komanda save lygino su Michaelu Jordanu ir veikdami iš dalies sekė jo pavyzdžiu; kas antras žaidėjas ir komanda nuolat skundėsi, kad teisėjai Michaelui Jordanui leidžia išeiti sausam prisidirbus visokių pražangų, ko negalėjo niekas kitas. Bet, nepaisant viso to, jokia kita komanda tikrai nenorėjo išvysti Michaelo Jordano susižeidžiant ar pasitraukiant, nes kai tik jis atvykdavo į miestą, būdavo parduodami visi bilietai. Jis buvo šiaudelis, visiems jiems maišęs gėrimus.

Imkime tik keletą šio reiškinio pavyzdžių: kai Anatolijus Čiubaisas, vienas pirmųjų Rusijos privatizavimo programos architektų, 1998 m. vasarą derėjosi dėl dar vienos TVF finansinės paramos Rusijai, TVF reikalavo griežtesnių sąlygų negu bet kada, ir Čiubaisas buvo priverstas nusileisti. Derybų įkarštyje Rusijos televizijos laidoje „Lėlės", kurioje vaidina lėlės, atrodančios kaip Rusijos vadovai, buvo parodytas siužetas „Raudonkepuraitės" motyvais. Borisas Jelcinas buvo Senelė, o tuometinis ministras pirmininkas Kirijenka – Raudonkepuraitė, besistengianti prieiti prie Jelcino, kad anksčiau už visus padarytų įtaką naujausiam Rusijos finansinės paramos planui. Tačiau atvykęs į Senelės namus, Kirijenka jau rado šalia Jelcino sėdintį Čiubaisą. Čiubaisas vilkėjo skafandru ir buvo užsimaukšlinęs kosmonauto šalmą. Skafandro priekyje matėsi rusiškos raidės, reiškiančios „TVF" ir Amerikos vėliava. Čiubaisas tiesiog buvo pavaizduotas kaip atstovas iš Amerikos planetos, čia atvykęs rusams įsakyti, ką daryti. Pamatęs jį sėdintį šalia Jelcino, Kirijenka žiūrovams pasakė: „Manau, kad atvykau per vėlai".

1999 m. Davoso pasaulio ekonomikos forume milžiniškos Japonijos prekybos bendrovės *Itochu Corporation* primininkas Mino-

ru Murofushi buvo vienoje grupėje su tuometiniu Rusijos ministru pirmininku Jevgenijumi Primakovu. Murofushi aiškino Primakovo pastangas įveikti Rusijos ekonominę krizę, kai, šiek tiek froidiškai apsirikdamas, japonų verslininkas pasakė: „Žinau, kad p. Primakovas rytoj susitinka su p. Fischeriu iš IBM – turiu omeny iš TVF". Hm, gerai, IBM, TVF – koks skirtumas, abu juos kontroliuoja amerikiečiai!

Pekino universiteto tarptautinių santykių profesorė Yuan Ming yra viena iš geriausių Amerikos specialisčių Kinijoje. Sykį ji man papasakojo istoriją apie tai, jog Kinija manė, kad vienintelis būdas reaguoti į Amerikos pasaulinę aroganciją – kokia nors sava arogancija: „Mūsų politiniai vadovai savo viešose kalbose nenaudoja termino „globalėjimas". Jie naudoja terminą „modernėjimas". Tam yra kultūrinė priežastis. Kinų galvose dar neišdilo istorinė pamoka, kad praėjusiame amžiuje Kiniją į tarptautinę bendriją prievarta įstūmė karo laivai, – todėl globalėjimas reiškia veikiau ne tai, ko siekia Kinija, o tai, ką primeta Vakarai arba Amerika. Kita vertus, modernėjimas yra kažkas, ką mes galime suvaldyti. Kasmet per pagrindinį nacionalinį televizijos kanalą rodoma Naujųjų metų televizijos programa. Kinijoje tai vienas iš svarbiausių metų televizijos įvykių. Ją žiūri beveik milijardas žmonių. Paprastai rodomi tik dainininkai ir komikai. Prieš trejus metus [1995 m.] laidoje parodyta komiška scena, kaip du tėvai iš kaimo skambina savo sūnui, studijuojančiam Jungtinėse Valstijose. Jie klausia: „Kaip jautiesi šią Naujųjų metų dieną?" Jis sako, kad jaučiasi puikiai ir ketina grįžti namo, kai Jungtinėse Valstijose gaus daktaro laipsnį. Tėvams malonu tai girdėti. Vis dėlto labiausiai man įstrigo žodžiai, kaip tėvai sūnui sako, kad Kinijoje daugeliu atžvilgių darosi taip pat gerai, kaip Amerikoje. Jie sako: „Tu plovei indus amerikiečiams. Dabar tegu atvyksta amerikiečiai ir mums plauna indus".

1997 m. gruodžio 14 d. iš Japonijos skridau namo ir tos dienos *Japan Times* skaičiau laiškus redaktoriui. Mėgstu juos skaityti bū-

damas bet kurioje šalyje, nes čia visada randu įdomių dalykų. Šis laiškas vadinosi „Amerikiečių puikybė" ir jame buvo kalbama daugybės žmonių vardu. Jame sakoma: „Man (vėl) trūksta žodžių dėl tebesitęsiančios Jungtinių Valstijų chuliganiškos taktikos. Šiuosyk perskaičiau, kad JAV atsisako pasirašyti bet kokį susitarimą [Kioto konferencijoje klimato kaitos klausimais], jei nebus patenkinti trys jų „reikalavimai"... Niekada nenuvertinčiau JAV istorijos, kad ji „pagelbsti", kai gali, – bet „didžiausia pasaulio šalis" (jos tvirtinimu, ne mano) privalo išmokti nuolankumo. Dabartinį jos grįžimą į šlovę taip pat nulėmė jos varžovių politinių ir ekonominių sistemų žlugimas. Puikybę lydi žlugimas. JAV vyriausybei būtų neprošal tai prisiminti". Pasirašo: Andrew Ogge. Tokijas.

Lankiausi Indijoje po 1998 m. branduolinių bandymų, ir Indijos atsargos generolas leitenantas V. R. Raghavanas, buvęs Indijos kariuomenės operacijų vadas, o dabar – Delio politikos grupės analitikas, man papasakojo ką tik dalyvavęs tarptautiniame seminare branduoliniais klausimais. Tarp kitų dalyvių buvo specialistų iš Britanijos, Amerikos, Kinijos ir Indijos. „Per vieną iš pertraukų mes nuvykome į mažytį Indijos kaimelį ir aš jiems parodžiau krautuvėles bei namus, ir karvių mėšlą, naudojamą kaip energijos šaltinį, – sakė generolas Raghavanas. – Bet labiausiai sužavėjo mūsų apsilankymas kaimelio vidurinėje mokykloje. Čia buvo maždaug trisdešimt paauglių ir keletas mokytojų, žmonės iš mūsų grupės norėjo su jais pasišnekėti. Taigi jie sustūmė kelis suolus ir šnekučiavomės. Grupėje buvo teisininkas iš Niujorko, jis vaikų paklausė, ką jie mano apie Kiniją ir Jungtines Valstijas. Šie vaikai neraginami pasakė, kad Kinija yra didžiausia mūsų kaimynė, kad mes su Kinija kariavome, bet Kinija stoja už silpnesnes valstybes ir mes su ja neturime rūpesčių. „O kaip dėl Jungtinių Valstijų?" – paklausė jis. Jie pasakė, kad Jungtinės Valstijos yra „chuliganas, jos visus stumdo alkūnėmis ir galvoja tik apie save". Grupės žmonės negalėjo tuo patikėti."

1997 m. Maroke dalyvavau mokslinėje konferencijoje, pavadintoje „Globalėjimas ir arabų pasaulis". Daugelis dalyvių arabų buvo Prancūzijoje išsimokslinę arabai iš Šiaurės Afrikos ir Prancūzijos. (Būti Prancūzijoje išsimokslinusiu arabų intelektualu yra blogiausias įmanomas derinys globalėjimui suprasti. Tai tolygu būti dukart suluošintam, nes šios abi kultūros intuityviai priešiškos visam reiškiniui.) Manęs paprašė pasakyti trumpą įžanginę kalbą apie globalėjimą, tai aš ir padariau. Kai baigiau, buvęs Alžyro ministras pirmininkas, gyvenantis tremtyje ir dalyvaujantis konferencijoje, paprašė leidimo replikuoti. Kalbėdamas prancūziškai, jis pasmerkė viską, ką aš sakiau. Jis įrodinėjo, kad „šis globalėjimas, apie kurį jūs kalbate, yra tik dar vienas Amerikos sąmokslas sutrukdyti arabų pasauliui, kaip sionizmas ir imperializmas". Mandagiai išklausiau jo pastabų, kurios ilgai buvo sakomos tokiu tonu, o paskui nusprendžiau atsakyti tyčia provokuojamai, vildamasis pralaužti jo nusistovėjusią mąstyseną. Pasakiau maždaug štai ką (mano nešvankybės pašalintos): „Pone ministre pirmininke, jūs kalbėjote apie globalėjimą kaip dar vieną Amerikos sąmokslą jums sutrukdyti. Na, noriu jums kai ką pasakyti – tai kur kas blogiau nei jūs manote. Kur kas blogiau. Suprantat, jūs manote, kad mes ten Vašingtone galvojame apie jus ir rengiame sąmokslą, kaip jums sutrukdyti, ir renkame visus telefono numerius, ir tampome visus svertus, kad kaip tik tai padarytume. O kad taip būtų! Viešpatie, kad tik taip būtų! Nes jūs man patinkate, ir aš rinkčiau kitus telefono numerius, kad jums padėčiau. Bet dalykas tas, kad *mes apie jus visai negalvojame!* Nė akimirkos. Už jus neduotume ir surūdijusio skatiko. Tai ne iš pykčio. Tai todėl, kad mes spaudžiami taip, kaip jūs, ir lenktynėse stengiamės vienu žingsniu aplenkti taip, kaip jūs, ir mes, kaip ir jūs, nerimaujame dėl to, ką toliau darys obligacijų rinka. Taigi jeigu tik galėčiau jums patvirtinti, kad esama sąmokslo jums sutrukdyti, bet negaliu... Klausykit, jei norite statyti islamo tiltą prie šio globalėjimo traukinio, statykite islamo

tiltą. Jei prie šio traukinio norite statyti maoistinį tiltą, statykite maoistinį tiltą. Jei prie šio traukinio norite statyti džefersonišką tiltą, statykite džefersonišką tiltą. Bet pažadėkite man vieną dalyką, – kad tiltą pastatysite. Nes šis traukinys išvyks be jūsų".

Bet kiekvienam šiaurės afrikiečiui, kuris į amerikietinimą-globalėjimą reaguoja grūmodamas kumščiu, tenka kitas, kuris tiesiog prisiderina ir stengiasi, kad globalėjimas būtų naudingas. 1997 m. man lankantis Kasablankoje, į uostą įplaukė Jungtinių Valstijų fregata „Carr", apginkluota valdomosiomis raketomis. JAV konsulatas Kasablankoje vietiniams pareigūnams ir svečiams „Carr" denyje surengė priėmimą ir pakvietė apsilankyti mane. Kol kai kurios marokietės merginos viena kitą baksnojo alkūnėmis, ragindamos nusifotografuoti su paradinėmis uniformomis vilkinčiais JAV jūreiviais, o svečiai pietums valgė vištienos pirštelius ir iš didelės plieninės statinės gėrė „Budweiser" alų, aš įsišnekėjau su Kasablankos apygardos gubernatoriumi. Puikuodamasis pagal užsakymą pasiūtu kostiumu, Maroko pareigūnas puikia prancūzų kalba man su pasididžiavimu aiškino, kodėl jis du savo vaikus siunčia į Amerikos mokyklą Kasablankoje, o ne į prancūzų mokyklas, kuriose jis pats mokėsi.

„Priežastys dvi, – sakė jis. – Pirma – jei pasaulyje, į kurį mes einame, nekalbi angliškai, esi beraštis. Antra – prancūzų sistema moko, kaip būti administratoriumi. Amerikiečių sistema moko, kaip išgyventi pačiam. Aš noriu, kad mano vaikai tai mokėtų."

Nors prancūzų kultūra ir švietimas didžiuosiuose Maroko miestuose ir buvo įsitvirtinę nuo 1912 m., dabar čia yra trys Amerikos mokyklos, ir jos tokios paklausios, kad kiekvienoje sudaryti sąrašai kandidatų į kandidatų sąrašą. Tiesą sakant, dabar Šiaurės ir Vakarų Afrikoje, kur tradiciškai vyrauja prancūzai, vyksta tikros Amerikos ir Prancūzijos kultūrinės varžybos dėl naujosios kartos širdžių ir protų, ir tas varžybas vis dažniau laimi Amerika, – netgi nesistengdama. Jas varo paklausa. „Prancūzų aukštojo mokslo sis-

tema prie šio revoliucinio laikotarpio neprisitaikė, – pažymėjo Dominique'as Moisi, dėstęs garsiojoje Prancūzijos ENA, Valstybinėje administravimo mokykloje, rengінčioje tarptautinių klausimų specialistus.

„Prancūzų sistema žmonėms atlygina už jų gebėjimą eiti keliu, kuris jiems atviras. Ji žmonių neskatina maištauti ar ugdyti asmenybę. Ten toks nusiteikimas, kad jei dabar, dešimtajame dešimtmetyje, aplinkybės keičiasi, tai ne dėl Prancūzijos. Amerika tapo mūsų abejonių veidrodžiu. Mes žvelgiame į jus ir matome, ko trūksta."

Kita populiari šiandieninė reakcija į amerikietinimą-globalėjimą – kai kurių šalių polinkis piktai skųstis, kad Amerika elgiasi valdingai, tuo tarpu pačios jos nieko neveikia ir naudojasi Amerikos galios vaisiais. Japonai mums asmeniškai pasakys, jog mes „visiškai teisūs" reikalaudami, kad Kinija gyventų pagal tarptautinius autorių teisių įstatymus. Jie mums pasakys, kad Japonijos bendrovės, tokios kaip *Sony* ir *Nintendo*, nuo kinų piratų nukenčia tiek pat, kiek Disnėjus ir *Microsoft*. Bet Japonija šiuo klausimu neketina daužtis kaktomis su Pekinu. Ji leis tai daryti Vašingtonui, vienintelei pasaulio didžiajai valstybei, o Japonija palaikys Ameriką ir toliau kiek pajėgdama bendradarbiaus su Kinija, – netgi pasinaudodama Jungtinių Valstijų rinkų nuostoliais dėl susidūrimo su Pekinu. Viską apsvarsčiusi, jei amerikiečiams iš Kinijos pasiseks išgauti naujas autorių teisių nuolaidas, Japonija tuo irgi džiaugsis. Kaip japoniškai pasakyti „gyvenimas be rūpesčių"?

Pagaliau yra šalių, kurios ieško progų supainioti Amerikos diplomatiją ir patikrinti Amerikos galią, – tiek dėl tradicinių geopolitinių priežasčių, tiek grynai dėl gerai nuteikiančio žaidimo. Imkime, pavyzdžiui, Rusiją arba Prancūziją – juo labiau jos nesugeba įgyti garbės ir orumo Sparčiajame pasaulyje, tuo labiau yra linkusios visa tai pasiekti netinkamais būdais – mesdamos iššūkį Amerikos diplomatijai Bosnijoje, skubiai pasiųsdamos mažą Rusijos karių būrį į Kosovą anksčiau negu ten pateks JAV ir NATO kariuo-

menė, arba rodydamos palankumą Saddamui Husseinui Irake. Tiesą sakant, juo Rusija darosi silpnesnė, tuo labiau ją traukia išpūsti net nedidelius nesutarimus su Jungtinėmis Valstijomis ir tuo labiau kai kurie rusai stengiasi durti Amerikai pirštu į akį, kad pasijustų geriau – kad pasijustų kuo nors prilygstantys Amerikai. Kaip kartą man pasakė Rusijos apžvalgininkas Aleksejus Puškovas: „Dabar čia vyrauja požiūris, kad Rusija turėtų būti atsvara, kai Amerika apkvaišta nuo savo galios". Aš pasakyčiau truputį kitaip. Šiandien Rusijos ir daugelio kitų žodžiais neišsakytas moto toks: „Jei nebegali kariauti pergalingo karo, kad pakeistum temą ir nekalbėtum apie šalies vidaus rūpesčius, bent jau smarkiai pasiginčyk su amerikiečiais".

Buvimas vienintele pasaulio didžiąja valstybe neužtikrina, kad Amerika visur pasieks savo, bet tai užtikrina, kad Amerika visur bus kritikuojama. Dar kartą prisiminkime NBA. Gary Paytonas yra žvaigždžių komandos *Seattle SuperSonics* gynėjas. Jis puikus žaidėjas, bet jis ne Michaelas Jordanas, ir kai kuriuos savo įgūdžių trūkumus kompensuoja užgauliodamas savo varžovus, ypač Michaelą Jordaną prieš jam pasitraukiant. Mano nuomone, šiuo metu Prancūzija ir Rusija yra geopolitikos gariai peitonai – didžiausi užgauliotojai pasaulyje, visada besistengiantys savo silpnąsias vietas kompensuoti visiems įžūlaudami, ypač dėdei Semui.

Brolių Marxų klasikiniame filme *Antienos sriuba* yra scena, kurioje Chico ir Harpo kalbasi su blogu, suktu Europos valstybės veikėju Trentino, Groucho politiniu varžovu, kuris pasamdė Chico ir Harpo šnipinėti. Kai Chico ir Harpo ateina į Trentino kontorą pranešti apie šnipinėjimo eigą, įeina jo sekretorė su telegrama. Harpo čiumpa telegramą iš jos rankų, atidžiai ją apžiūri, paskui suplėšo į skutelius, išbarsto ant grindų ir purto galvą. Pritrenktas ir nustebęs Trentino pasisuka į Chico abstulbusiu žvilgsniu, tarsi klaustų: „Kodėl jis tai padarė?" Chico paaiškina: „Jis įširsta, nes nemoka skaityti".

Ta scena man primena dar vieną reakcijos į amerikietinimą-globalėjimą pakraipą, – tikrai pavojingą. Tai reakcija tų, kurie arba neprilygsta amerikietinimui-globalėjimui, arba nenori jam prilygti dėl kultūrinių, ekonominių ar politinių priežasčių, ir kaskart, jam išdygus priešais, nori jį sudraskyti. Tie yra harpai – pikti vyrai ir moterys, kurie, kitaip nei jų vadovai, nenori vaikytis dviejų zuikių. Jie tiesiog nenori lenktis Amerikai, o paskui už nugaros ją kritikuoti. Jie nori, kad būtų vienas kelias, senasis kelias, jų kelias.

Parafrazuojant tai, ką sykį man sakė Ronaldas Steelas, pikti žmonės amerikietinimą-globalėjimą laiko nekviestu svečiu: mėginate užtrenkti duris, o jis įlipa pro langą. Mėginate uždaryti langą, o jis įsigauna per kabelinę televiziją. Nupjaunate kabelinės televizijos laidą, o jis įeina per internetą, telefono linija. Kai nupjaunate telefono laidą, jis įsibrauna per palydovą. Kai išmetate mobilųjį telefoną, jis jau skelbimų lentoje. Kai nukabinate skelbimų lentą, jis įžengia per darbovietę ir gamyklos grindis. Šis amerikietinimas-globalėjimas su jumis ne tiktai kambaryje. Jūs jį valgote. Jis į jus įsikrausto. Įėjęs jis dažnai atveria didžiulį plyšį tarp tėvų ir sūnų, motinų ir dukterų, senelių ir anūkų. Jis sukuria padėtį, kai viena karta pasaulį suvokia iš esmės kitaip nei jų tėvai, ir tai vis Amerikos kaltė. Pavyzdžiui, Saudo Arabijos milijonieriaus teroristo Osamos bin Ladeno nuolatinė tema: Amerika turi išsinešdinti iš Arabijos pusiasalio ir iš viso arabų pasaulio, nes jos gyvenimo būdas „išniekina islamo namus".

Buvęs Indijos ministras pirmininkas I. K. Gujralas – ne Osama bin Ladenas, nieko panašaus. Bet sykį, kai kalbėjomės su juo Naujajame Delyje, jis aiškiai apibūdino sielvartą, kurį išgyvena kai kurie žmonės dėl to, kaip amerikietinimas-globalėjimas ateina į jų šeimą ir namus. „Matau, kad tas pat dabar vyksta Indijoje – mūsų apdarų, valgymo įpročių pokyčiai, – sakė Gujralas. – Mano anūkei ketveri. Ji nuolatos plepa apie pučiamą kramtomąją gumą, o ne apie indišką maistą, arba sako: „Nemėgstu pepsi, mėgstu kolą". Ji

netgi dažniau kalba angliškai, negu hindi. Kartą jos paklausiau, kodėl ji su manimi nekalba hindi, o paskui ji nuėjo pas savo motiną ir paklausė: „Ar senelis nekalba angliškai?" Aš vis stebiu savo anūkus, nes tai teikia įžvalgų. Kitą sykį mano anūkė pareiškė, kad nori picos. Taigi jos senelė pažadėjo picą jai paruošti kitą dieną. Mano anūkė pasakė: „Ne, ne, aš noriu *Pizza Hut*".

Šanchajuje ėmiau interviu iš Wango Guoliango, Komunikacijų banko, vieno iš keturių didžiųjų Kinijos valstybinių bankų aukšto rango pareigūno. Tik dėl juoko paklausiau, iš kur jis gauna žinių apie pasaulį. Jis pasakė, jog kas rytą jo sekretorė jam rengia santrauką iš interneto ir *Reuters*, bet daug jis gauna ir iš sūnaus.

Paskui visai netikėtai jis leidosi į paskaitą apie tėvus ir sūnus, kuri peraugo į tiradą prieš internetą.

„Mano sūnus – interneto specialistas. Kai tik internete ką nors įdomaus aptinka, parodo man, – sakė kinų bankininkas. – Bet sūnūs neturėtų vadovauti tėvams. Be to, mano sūnus man teikia siūlymus, bet jie man dažniausiai nepatinka. Tėvas neturėtų klausyti sūnaus. Tai pakerta autoritetą. Liepiau savo sūnui mažiau skaityti internete ir daugiau mokytis."

I. K. Gujralas ir Wangas yra pernelyg gerai išauklėti ir išprusę, kad dėl to griebtųsi smurto, bet kiti pikti žmonės tokie nėra. Pikti žmonės neturi plačiai paplitusios alternatyvios ideologijos amerikietinimui-globalėjimui. Jie tarsi harpai. Jiems tiesiog labiau patinka žinutę suplėšyti ir ją sutrypti. Skirtingai nuo jų ištižusių vyriausybių, besiskundžiančių dėde Semu, bet griežtai besilaikančių jo taisyklių, pikti žmonės pasirengę peržengti tą liniją ir paspausti gaiduką.

Dabar prieiname prie to, kas iš tiesų baugina. Amerikietinimas-globalėjimas šiems piktiems žmonėms ne tik suteikia kur kas daugiau paskatų neapkęsti Amerikos; jis dar jiems kaip individams suteikia kur kas didesnę galią paspausti gaiduką. Globalėjimas padaro juos galingus dviem labai svarbiais būdais.

Pirmas – pasaulyje, taip sujungtame laidais – mums visiems esant prisijungus prie tokios daugybės vietų ir kur kas ilgiau – teroristai dabar gali nervinti išsyk kur kas daugiau žmonių. Imkime mano žiemos atostogas 1998 m. gruodį: slidinėjau Uoliniuose kalnuose ir pirmąsyk pastebėjau, kad beveik kiekvieną kartą, kai keldavausi aukštyn į kalną, kas nors mobiliuoju telefonu kalbėdavosi su kažkuo kitu. Mano draugas slidinėjo su delniniu pranešimų gavikliu, jam pateikdavusiu tiek Niujorko vertybinių popierių biržos akcijų kursų indeksą, tiek jo paties akcijų portfelių kursą. Jis pasitikrindavo tarp leidimųsi nuo kalno. Eidamas į *Federal Express* palydovinę kontorą išsiųsti keleto šios knygos skyrių, kad būtų pristatyta pusės šalies atstumu kitą dieną 10:30 ryto, susidūriau su NBA komisaru Davidu Sternu, einančiu gatve su mobiliuoju telefonu prie ausies, besiderančiu dėl NBA lokauto pabaigos. Baigiantis slidinėjimo dienai eidavau namo ir pažiūrėdavau vieną iš keturiasdešimties vietinės kabelinės televizijos kanalų, naudodamasis savo AT&T kredito kortele paskambindavau draugams į Kairą ir Jeruzalę arba naudodamasis savo AOL 800 numeriu peržvelgdavau naujienas ir ar negavau kokios nors el. pašto žinutės. Per pietus Naujųjų metų išvakarėse mūsų restorane atsiimdamas paltą, nugirdau tokį pikto kliento ir administratoriaus pokalbį registratūroje: „Ką tai reiškia, kad jūs negavote mano išankstinio užsakymo? Aš jį išsiunčiau jums el. paštu prieš kelias savaites! Pavardė Ashrafas, A-s-h-r-a-f-a-s". Prieš eidamas gulti, pasiėmiau *USA Today*; jame buvo nuotrauka: žydas chasidas pridėjęs savo mobilųjį telefoną prie Raudų sienos. Prisiminkite užrašą: „Shimonas Bitonas deda savo mobilųjį telefoną prie Raudų sienos, kad giminaitis Prancūzijoje galėtų sukalbėti maldą šventoje vietoje".

Visa tai, *kol atostogavau kalnuose!*

Įsivaizduokite, kas darosi, kai esame namuose arba tarnyboje. Dabar mes visi esame tiesiog kur kas labiau susijungę. Kasdien vis daugiau žmonių sužino arba akimirksniu gali sužinoti viską,

kas įvyksta pasaulyje. Tokiame pasaulyje bereikia vis mažiau dinamito ar bakteriologinių ginklų arba prisodrinto urano, kad kiltų nerimas ir sumaištis, staiga galintys paliesti milijardus žmonių. Be to, globalėjimas teroristams ir kitaip suteikia daugiau vertės už jų išleistus pinigus. Kai mikroschemos ir miniatiūrizavimas daiktus padaro mažesnius ir lengvesnius, *viskas* mažėja ir lengvėja. Neutroninės bombos išradėjas Samas Cohenas *The Washington Times* (1998 m. birželio 7 d.) pastebėjo, kad per dešimt metų po pirmojo plutonio dalijimosi bandymo Alamogorde JAV bombų konstruktoriai pajėgė sumažinti to paties galingumo – 20 kilotonų – kovinės galvutės svorį maždaug 100 kartų. Jungtinės Valstijos NATO reikmėms sukūrė mažiau kaip dešimtadalio kilotonos galingumo kovinę galvutę, paleidžiamą dviejų granatsvaidį nešančių žmonių. Rusai taip pat. Mes tai sužinojome, kai buvęs Rusijos nacionalinio saugumo patarėjas Aleksandras Lebedis pareiškė, kad Rusijos specialiosios pajėgos ginklų sandėliuose pasigedo šimto branduolinių miniginklų, vadinamų „bombomis lagamine". Štai kodėl Geoffas Baehras, *Sun Microsystems* tinklo projektavimo vadovas, sykį man pastebėjo: „Neperdedu, didžiausią rūpestį man kelia tai, kad visa ši infrastruktūra labai jautri puolimui, ne tik kompiuterių įsilaužėlių, o bet kieno, kas prasibrauna prie telefonų perjungiklių. Šiame pasaulyje užpuolikas gali eiti į telefonų frontą, pareiti namo ir suvalgyti sumuštinį, paskui grįžti ir vėl pulti".

Kai susijungia pikti žmonės, kuriuos sukuria amerikietinimas-globalėjimas, ir globalėjimo galia žmones daryti itin galingus, turime tai, ką aš manau esant tikra, tiesiogine grėsme Jungtinių Valstijų nacionaliniam saugumui dvidešimt pirmajame amžiuje: itin galingą piktą žmogų. Tai tiesa, Amerikai dvidešimtojo amžiaus pabaigoje gresia ne kita didžioji valstybė. Dabar didžiausią pavojų Jungtinėms Valstijoms kelia itin galingi asmenys, kurie labiau ne-

gu bet kada neapkenčia Amerikos dėl globalėjimo ir kurie dėl globalėjimo labiau negu bet kada patys gali ką nors padaryti.

Šaltojo karo sistemoje sumaiščiai pasaulyje sukelti reikėdavo, kad itin galingas piktas žmogus – pavyzdžiui, Stalinas – imtų valdyti valstybę. Bet šiandieninis itin galingas piktas vyras arba moteris gali pasinaudoti globalėjimo galiomis netgi didžiajai valstybei užpulti. Apie plačiąją Romos imperiją buvo sakoma, kad visi keliai veda į Romą – iš šiaurės, pietų, rytų ir vakarų. Kaip tik dėl tos kelių sistemos Cezaris visur išplėtė savo valdžią. Tai buvo puikūs keliai. Bet su keliais susijęs keistas dalykas. Jie eina abiem kryptimis, ir kai vandalai bei vizigotai nusprendė pulti Romą, jie tiesiog atėjo keliais. Taip gali nutikti ir globalėjimui.

Itin galingi pikti žmonės ateina daugybe skirtingų pavidalų. Jie svyruoja nuo labai piktų, bet mažiau smurtingų iki labai piktų ir šiek tiek smurtingų ir iki labai piktų ir labai smurtingų. Geras piktų, bet mažiau smurtingų pavyzdys yra kompiuterių įsilaužėliai, puolę manąjį laikraštį *The New York Times*, Amerikos įtakingųjų visuomenės sluoksnių ramstį. 1998 m. rugsėjo 13 d. šie įsilaužėliai pateko į *Times* tinklo svetainę; tai iš viso buvo pirmas kartas, kai įsilaužėliai pateko į didelės naujienų organizacijos svetainę. *New York Times Electronic Media Company* prezidentas Martinas Nisenholtzas man pasakojo: „Penktadienį mes ką tik paskelbėme Kennetho Starro ataskaitą apie Clintoną; mūsų tinklo svetainei tai buvo puiki diena. Mes tiesiogiai turėjome vienintelį visiškai indeksuotą Starro ataskaitos variantą, taigi galėjote spustelėti svarbiausius žodžius ir rasti tai, ką norėjote, ir mes mušėme visus naudojimosi rekordus. Buvau taip patenkintas, kad priėmiau kvietimą vykti į Filadelfiją ir pasakyti kalbą Whartono tarptautiniame forume. Taigi šeštadienį vakare išvykau į Filadelfiją. Sekmadienio rytą 7:45 man paskambino mūsų tinklo svetainės redaktorius ir pasakė, kad pas mus įsilaužė. Sykį tai jau buvo atsitikę anksčiau, kai kažkokia grupė mėgino mūsų serverius užtvindyti pašto šiukšlėmis. Bet ši-

tai buvo kas kita. Jie iš tikrųjų užgrobė mūsų svetainę ir skelbė savus pranešimus su logotipu HFG (*Hacking for Girlies – Įsilaužta dėl mergužėlių*). Kaip šio HFG logotipo pagrindą jie panaudojo nuogos moters kūną. Na, mes atsiėmėme svetainę ir skelbėmės viršum jų, o tada jie grįžo ir atsiėmė svetainę, ir vėl pasiskelbė viršum mūsų. Todėl mes vėl grįžome ir atsiėmėme svetainę, o paskui grįžo jie ir ją susigrąžino. Dvi valandas mes kovėmės savos tinklo svetainės puslapiuose! Jie įsilaužė į mūsų sistemą ir užgrobė serverius, – kuriuose saugomi tinklo puslapiai, – ir jiems pavyko prieiti prie mūsų tinklo svetainės. Kai jie ten pateko, jų prieiga buvo tokia pati, kaip mūsų, tvarkant *New York Times* tinklo svetainę. Mes sau vis užduodavome klausimą, ar išjungti svetainę, bet aš pasakiau ne. Tačiau galų gale pasidarė aišku, kad turime tai padaryti. Taigi 10:20 ryto mes išjungėme svetainę ir uždarėme visas atsčiąsias ne svetainės įėjas. Jie pateko vidun pasinaudoję „Unix" operacinės sistemos spraga. Mes pašalinom visus serverius, į kuriuos buvo įsilaužta, ir atkūrėme svetainę naudodami naujus serverius, nesusietus su jokiomis atsčiosiomis įėjomis".

Įdomiausia man buvo pranešimai, kuriuos įsilaužėliai skelbė *Times* tinklo svetainėje. Pirmas pranešimas buvo toks: „MUMS PRIKLAUSO JŪSŲ KVAILA SUBINĖ". Kai kurios jų pranešimų dalys buvo koduotos, – kažkas panašaus į jų nuosavą moderniųjų technologijų alyvmedišką kalbą. „Įsilaužta dėl mergužėlių" buvo užrašyta „Įs1l4užt4 d0l m3rgužl1ų". Tam tikri balsiai buvo skaičiai, kaip ir jų paskutiniame pranešime: „BŪKIT TIKRI, KAD M3S GR3ITAI GRĮŠIM".

Įsilaužėliai aiškiai džiaugėsi, beveik kaip Jesse Jamesas, rodydami, kad jie yra sumanesni už globalią galios struktūrą, atstovaujamą *The New York Times* ir jo tinklo svetainės. Jų pagrindinė mintis buvo ta, kad galbūt jūs ir turtingas, bet negalite varžytis su interneto pogrindžio protais, net jeigu jie turi kur kas mažiau galios. Jie, rodos, sakė, kad jų protai buvo išlyginamojo svorio. Sykį jie parašė:

„Kad rašome didžiosiomis raidėmis ir nevartojame „elito" šnekos, tai dar nereiškia, jog mes vaikėzai arba kad mums nepriklauso jūsų kvaila subinė. Kiekvienas, kuris mus vadina nesubrendusiais vaikėzais, atrodo, bus nepakankamai mus įvertinęs. Dar daugiau – ką tai sako apie [jūsų] saugumą? Tie „nesubrendę vaikėzai" sugebėjo apeiti [jūsų] 25000 dolerių kainavusias užkardas, apeiti apsaugą, čia sudėtą administratorių, turinčių XX metų patirtį arba kokio nors universiteto XXX mokslinį laipsnį".

Vienintelis įsilaužėlių reikalavimas buvo išlaisvinti Kevіną D. Mitnicką, liūdnai pagarsėjusį kompiuterių įsilaužėlį, kalėjusį nuo 1995 m. vasario, kai jį suėmė FTB. Mitnickas, vienas iš labiausiai ieškomų kompiuterių įsilaužėlių pasaulyje, buvo apkaltintas daugeliu nusikaltimų, tarp jų – tūkstančių duomenų rinkmenų ir mažiausiai 20000 kredito kortelių numerių vagyste iš kompiuterinių sistemų visoje šalyje. Veikdamas per kompiuterio modemą, prijungtą prie jo mobiliojo telefono, Mitnickas buvo sučiuptas po to, kai įsiskverbė į garsaus kompiuterių apsaugos specialisto Tsutomi Shimomuros, San Diego superkompiuterių centro mokslininko, buitinį kompiuterį. Shimomura padėjo būriui telefonų bendrovės technikų ir federalinių tyrėjų pasinaudoti mobiliųjų telefonų dažnių skeneriais ir susekti bei suimti Mitnicką.

Šie įsilaužėliai iš esmės yra interneto fundamentalistai. Jie turi savus genties papročius, savus liaudies didvyrius, savą kalbą, savas sąmokslo teorijas ir savą tiesos šaltinį. Bet jie neturi nuoseklios politinės ideologijos tikros alternatyvios sistemos prasme. Jie yra tikri harpai. Jie turi nuostatą, o ne ideologiją. Jie tiesiog nori pažeminti dabar esančią galios struktūrą. Jie nori parodyti, kad sistema jų nekontroliuoja, bet jie gali sistemą kontroliuoti.

Tačiau kopdami aukščiau, rasite tuos, kurie šiek tiek piktesni ir truputį smurtingesni. Tokius, kaip itin galingi pikti tamilų separatistai, 1998 m. rugsėjį puolę Šri Lankos ambasadą Vašingtone. *The Washington Times* pasakojo: „Kai Šri Lankos ambasada susikūrė el.

pašto adresą, „Tamilų tigrų" sukilėliai rado naują terorizmo taikymo sritį. Jie tučtuojau užvertė ambasadą grasinimais susprogdinti ir prisiuntė tiek daug šiukšlių – el. pašto žinučių, kad diplomatai negalėjo naudotis adresu teisėtam darbui. Vienas diplomatas tai pavadino „el. pašto terorizmu". Straipsnyje nurodyta, kad praėjusiais metais Šri Lankos ambasada pagaliau kreipėsi į kompiuterių specialistą, kad jis sukurtų naują programą „Tamil Eelam išsivadavimo tigrų" (LTTE) el. paštui išfiltruoti. „Tigrų" taktika Valstybės departamento ataskaitoje apie pasaulinį terorizmą buvo paminėta kaip nauja grėsmė. Joje teigiama, kad „Interneto juodaisiais tigrais" pasivadinusi grupė anksčiau, 1997 m. rugpjūtį, smogė el. pašto „ginklais", kurie išvedė iš rikiuotės ambasadų elektroninio pašto sistemas. „Interneto skelbimuose grupė pareiškė, kad yra elitinis LTTE padalinys, besispecializuojantis „sprogdinti savižudiškas el. pašto bombas", – teigė Valstybės departamentas. Grupė naudojo, jos apibūdinimu, „el. pašto ir FTP antiserverines raketas", per daug apkraunančias el. pašto adresus, į kuriuos nusitaikyta, ir sukeliančias tokio masto trikdžius, kad gavėjui tenka visai atsisakyti el. pašto.

Pagaliau esama tikrai piktų ir tikrai smurtingų itin galingų piktų vyrų, kurie nesinaudoja tik el. paštu. Tie yra harpai su tikrais šautuvais. Jie mano, kad pasaulį valdo sistema, kuriai jie nepriklauso ir niekada nepriklausys. Jų nuomone, Jungtinės Valstijos, IBM, *The New York Times*, Volstritas ir globali ekonomika drauge sudaro vieną galios statinį, kurį reikia nugriauti. Šiems smurtingiems itin galingiems piktiems vyrams priklauso „Aum Shinrikyo" („Aukščiausiosios tiesos") sekta Japonijoje, Osamos bin Ladeno gauja Afganistane, „Unabomberis" ir Ramzio Yousefo grupė Niujorke. „Aum Shinrikyo" skelbė beprotišką mišinį iš hinduizmo, budizmo ir įvairių pasaulinių sąmokslo teorijų, kurios siejosi su Amerika, žydais, masonais ir globaliais kapitalistais. 1995 m. kovą japo-

nų sekta nužudė dvylika žmonių ir kelis tūkstančius sužalojo, Tokijo metropolitene paleidusi nervus veikiančių zarino dujų. Bet, remiantis *The Economist*, „Aum Shinrikyo" sukaupė turto maždaug už milijardą dolerių ir iš tikrųjų įsigijo modernų rusišką sraigtasparnį, aprūpintą įranga mirtiniems chemikalams purkšti. Saudo Arabijos milijonierius Osama bin Ladenas, 1998 m. rugpjūtį finansavęs Amerikos ambasadų sprogdinimus Kenijoje ir Tanzanijoje, per kuriuos žuvo daugiau kaip du šimtai žmonių, palydoviniais telefonais dažnai susisiekdavo su visu pasauliu per nuosavą *Jihad Online* (JOL). *The New York Times* pranešė, kad FTB nuskaitė duomenis iš paimto asmeninio kompiuterio, priklausiusio Harounui Fazilui, vienam iš bin Ladeno agentų Kenijoje, ir jame aptiko el. pašto žinutę, kurioje jis smulkiai dėsto, kaip seka pasaulio įvykius per CNN, naudojasi internetu, susisiekdamas su kitais bin Ladeno pogrindinio tinklo nariais, ir save vadina „Rytų Afrikos kuopelės žiniasklaidos informacijos pareigūnu".

Ramzis Yousefas vadovavo Pasaulio prekybos centro Niujorke sprogdinimui 1993 m. vasario 26 d., kai žuvo šeši žmonės ir daugiau kaip tūkstantis buvo sužeista. Jis buvo kilęs iš trečiojo pasaulio piktų jaunuolių kartos, kurie troško sulaukti progos padaryti tai, ko negalėjo jų tėvai. T. y. nukreipti savo įniršį prieš Vakarus, keršijant už visą jų visuomenes ištikusią suirutę, bet tai padaryti naudojantis vakarietiškomis technologijomis, nors ir atmetant už jų stūksantį vakarietiškų vertybių statinį. Jiems patinka mintis, kad gali tiesiog pasisavinti technologijų išmanymą, už tai užmokėti *Visa* kredito kortele ir vis dėlto laikytis fundamentalistinės gyvensenos, – užsidarius langus ir užsitraukus šydą. Kai interneto fundamentalistai savo teisumui įrodyti buvo pasiruošę naudotis tik pele ir „Unix" spraga, Ramzis Yousefas ir kompanija buvo pasirengę naudotis dinamitu ir „Ryder" sunkvežimiu. Bet iš esmės jų tikslas buvo tas pats – spjauti į veidą amerikietinimui-globalėjimui ir jį sutrypti, panaudojant sistemą prieš ją pačią.

Ramzis Yousefas iš tiesų yra itin galingo pikto vyro kvintesencija. Akimirkai apie jį susimąstykime. Kokia buvo jo programa? Kokia buvo jo ideologija? Šiaip ar taip, jis mėgino susprogdinti du aukščiausius Amerikos pastatus. Ar jis norėjo palestiniečių valstybės Brukline? Ar jis norėjo islamo respublikos Naujajame Džersyje? Ne. Jis tik norėjo išsprogdinti du aukščiausius Amerikos pastatus. Federaliniam apygardos teismui Manhetene jis sakėsi siekęs sukelti sprogimą, kad vienas Pasaulio prekybos centro dangoraižis virstų ant kito ir užmuštų 250000 civilių gyventojų. Ramzio Yousefo pagrindinė mintis buvo ne kokia kita, kaip išrauti žinią, iš galingosios Amerikos sklindančią jo visuomenei. *The Economist* sykį pastebėjo, kad „apie teroristus būdavo sakoma, jog „jie nori, kad daugybė žmonių žiūrėtų ir būtų nedaug užmuštų". Tik ne itin galingi pikti vyrai. Jie nori, kad būtų daugybė negyvų žmonių. Jie nesistengia pakeisti pasaulio. Jie žino, kad negali, todėl tiesiog nori sunaikinti tiek, kiek pajėgia.

Vis dėlto labiausiai man patinka toji Ramzio Yousefo istorijos dalis, kaip po sprogimo Pasaulio prekybos centre vienas iš jo sąmokslo dalyvių Mohammedas Salamehas grįžo į „Ryder" sunkvežimių nuomos agentūrą, kurioje buvo išsinuomojęs furgoną, panaudotą sprogdinimui. Išsinuomodamas furgoną, Salamehas buvo palikęs 400 JAV dolerių užstatą ir norėjo savo užstatą atgauti, – nors ir buvo furgoną susprogdinęs. Nuomos agentūros darbuotojams jis pasakė, kad furgoną pavogė. Salamehui pasaulį sudarė dvi skirtingos karalystės. Rytą vardan gėrio prieš blogį išsprogdini Pasaulio prekybos centrą, kad užmuštum tiek amerikiečių, kiek pajėgi; popietę mėgini atgauti savo pinigus, remdamasis Amerikos teisiniais principais ir sutarčių teise. Niekas geriau neužfiksuoja itin galingų piktų vyrų gebėjimo išnaudoti šiuolaikinio pasaulio technologijas, nepasisavinant jokių jo vertybių. Kai tardytojai Ramzį Yousefą paklausė, kaipgi Salamehas įsigudrino grįžti ir atsiimti užstatą – tai policijai ir padėjo susekti sprogdintojus, – jis

atsakė vienu žodžiu: „kvailys". Iš tikrųjų Salamehas padėjo FTB prisikasti prie Ramzio Yousefo. Galiausiai policija jį aptiko Filipinuose, įsiveržė į jo butą ir aptiko informaciją apie visus jo paskutinius sąmokslus balkšvo *Toshiba* nešiojamojo kompiuterio C diske, kurį, pasak Filipinų policijos, Yousefas paliko 1995 m. sausį bėgdamas iš savo buto Maniloje, neilgai trukus iki sulaikymo. Didelė dalis JAV vyriausybės bylos prieš Ramzio Yousefo sąmokslą (be mėginimo išsprogdinti Pasaulio prekybos centrą 1993 m., 1995 m. sausį jis ketino Azijoje susprogdinti tuziną Amerikos reisinių lėktuvų) buvo paremta jo nešiojamajame kompiuteryje rastomis rinkmenomis, kuriose buvo skrydžių tvarkaraščiai, numatomi sprogimų laikai ir asmens liudijimų pavyzdžiai su kai kurių jo sąmokslo dalyvių nuotraukomis. Ramzis Yousefas tikrai buvo itin galingas piktas vyras – sprogdiklis vienoje rankoje ir kietasis diskas kitoje.

Artimųjų Rytų specialistas Stephenas P. Cohenas pastebi, jog šiandien Ramzis Yousefas ir kiti itin galingi pikti vyrai, kilę iš arabų islamiškojo pasaulio, įdomūs tuo, kad „anksčiau jie manė, jog prieš imantis Amerikos reikia nuversti savas vyriausybes ir pasiekti valdžią savo pačių šalyse. Dabar jie tai tiesiog daro savarankiškai, patys vieni". Globalėjimas ne tik jiems leidžia pavieniui pulti Jungtines Valstijas, ne tik duoda jiems stimulą tai daryti, bet dar ir suteikia logikos. Logika ta, kad jų pačių valstybės nebeatstovauja tikrajai galios struktūrai. Aktuali galios struktūra yra globali. Ji yra Amerikos didžiosios valstybės ir prekybos centrų rankose, ir būtent jie visoms kitoms vyriausybėms pasako, ką daryti. Todėl jei nori sugriauti tikrąją galios struktūrą, reikia ieškoti didžiosios valstybės ir prekybos centrų, o ne rūpintis Pakistano ar Egipto vyriausybe.

Šiuos itin galingus piktus vyrus trikdo ne tik supratimas, jog Jungtinės Valstijos pranašesnės technologiškai, bet ir jų tvirtinimas, kad jų vertybės irgi pranašesnės, tuo tarpu teroristų nuomone, šios amerikiečių vertybės tėra bedvasis vartotojiškumas ir kvai-

las technologijų garbinimas. Baigiantis Ramzio Yousefo teismui, tarp jo ir bylos nagrinėjime dalyvaujančio teisėjo Kevino Thomo Duffy vyko toks pokalbis. Tai itin galingas piktas vyras, nusiteikęs prieš didžiąją valstybę.

Ramzis Yousefas: „Jūs vis kalbate apie kolektyvinę bausmę ir nekaltų žmonių žudymą... Jūs patys pirmieji ėmėte žudyti nekaltus žmones, jūs patys pirmieji žmonijos istorijoje pradėjote tokį terorizmą, kai numetėte atominę bombą, Japonijoje nužudžiusią dešimtis tūkstančių moterų ir vaikų, ir kai Tokijuje mėtydami padegamąsias bombas užmušėte daugiau kaip 100000 žmonių, kurių dauguma buvo civiliai gyventojai. Jūs nužudėte juos, sudeginote. Vietname jūs žudėte civilius gyventojus chemikalais, tokiais kaip „Orange". Kiekviename kare, kuriame dalyvavote, jūs žudėte civilius gyventojus ir nekaltus žmones, ne kareivius. Šiame amžiuje jūs kariavote daugiau už bet kurią kitą šalį, o paskui dar drįstate kalbėti apie nekaltų žmonių žudymą. Dabar jūs prigalvojote naujų būdų nekaltiems žmonėms žudyti. Turite išradę vadinamąjį ekonominį embargą, kuris žudo vaikus ir senyvus žmones ir kurį Kubai ir kitoms šalims, išskyrus Iraką, taikote jau daugiau kaip trisdešimt penkerius metus. Vyriausybė teisminio nagrinėjimo baigiamojoje dalyje ir pradedamojoje kalboje pasakė, kad aš esu „teroristas". Taip, aš esu teroristas ir aš tuo didžiuojuosi. Aš remiu terorizmą tol, kol jis bus nukreiptas prieš Jungtinių Valstijų vyriausybę ir Izraelį, nes jūs esate daugiau nei teroristai; jūs esate tie, kurie išrado terorizmą ir kasdien jį taiko. Jūs esate skerdikai, melagiai ir veidmainiai".

Tada atsakė teisėjas Kevinas Thomas Duffy – iš esmės Yousefui liepė imti savo nihilistinį įniršį ir jį susikišti: „Ramzi Yousefai, tvirtinate esąs islamo kovotojas. Iš visų žmonių, kurie žuvo ar kuriems buvo kaip nors pakenkta dėl sprogimo Pasaulio prekybos centre, negalite įvardyti nė vieno, kuris būtų prieš jus ar jūsų reikalą. Jums tai nerūpėjo, jeigu tiesiog palikote žuvusiųjų kūnus ir su-

žeistus žmones. Ramzi Yousefai, jums nedera laikytis islamo. Mirtis – jūsų dievas. Jūsų dievas – ne Alachas... Jūs nesiekėte atsivertimų. Jūs tenorėjote vienintelio dalyko – sėti mirtį. Jūsų dievas – ne Alachas. Jūs garbinate mirtį ir griovimą. Tai, ką darote, jūs darote ne Alachui; jūs tai darote vien patenkinti savajai iškrypusiai savimeilei. Jūs norėtumėte, kad kiti jus laikytų kariu, bet išpuoliai prieš civilizaciją, už kuriuos jūs čia teisiamas, buvo išpuoliai iš pasalų, kuriais siekta nužudyti ir sužaloti visai nekaltus žmones... Jūs, Ramzi Yousefai, atvykote į šią šalį, dėdamasis islamo fundamentalistu, bet islamas ar musulmonų tikėjimas jums mažai rūpi arba visai nerūpi. Jūs greičiau garbinote ne Alachą, o blogį, kuriuo pats tapote. Turiu pasakyti, kad kaip blogio apaštalas jūs pasirodėte labai įspūdingai".

Ar nuo tokių žmonių kaip nors galima apsiginti? Būtų puiku manyti, kad esant tinkamoms socialinėms ir ekonominėms ar kultūrinėms programoms, visuomenės galėtų pašalinti stimulus, pasipiktinimą ir įniršį visų tų, kuriems atrodo, neva amerikietinimas-globalėjimas spaudžia. Bet mes negalime. Tokių žmonių, kaip Ramzio Yousefo, labai stiprūs stimulai arba sugedimo laipsnis. Jų nepakeis nei tai, kad išgyvensi jų skausmą, nei socialinis darbas. Jie visada bus užkietėję ramziai yousefai. Vienintelė gynyba – atskirti tuos užkietėjėlius nuo daug didesnės juos supančios visuomenės dalies. Vienintelis būdas tai padaryti – laiduoti, kad kaip galima daugiau tos visuomenės turėtų dalį globalėjimo sistemoje. Kaip tai daroma – viena iš paskutinio šios knygos skyriaus temų.

Vis dėlto nereikia puoselėti iliuzijų. Esama itin galingų piktų vyrų ir šiandien jie kelia tiesioginę grėsmę Jungtinėms Valstijoms bei šios naujos sistemos stabilumui. Ne todėl, kad Ramzis Yousefas kada nors gali tapti didžiąja valstybe. Ne, ne, ne. Tai todėl, kad šiandieniniame pasaulyje tiek daug žmonių gali virsti ramziais yousefais.

19. Jei norite kalbėtis su žmogumi, spauskite 1

Jei ir esama bendro šios knygos vardiklio, – tai mintis, kad *globalėjimas yra viskas ir jo priešingybė.* Jis gali suteikti nepaprastą galią ir nepaprastai priversti. Jis gali sudemokratinti galimybę ir sudemokratinti baimę. Banginius jis padaro didesnius, o smulkias žuveles – stipresnes. Jis jus vis greičiau pralenkia bei vis greičiau jus paveja. Nors ir suniveliuoja kultūras, jis sykiu ir suteikia galimybę žmonėms giliau ir plačiau dalytis savo nepakartojamu savitumu. Jis mus verčia smarkiau negu kada nors vaikytis „Lexus" ir tvirčiau negu kada nors laikytis įsitvėrus savo alyvmedžių. Jis mums suteikia galimybę susisiekti su pasauliu kaip niekada anksčiau ir jis suteikia galimybę pasauliui kaip niekada anksčiau pasiekti kiekvieną iš mūsų.

Kaip stengiausi parodyti, nuo globalizmo, kaip tarptautinės sistemos, pradžios įvairios šalys ir bendruomenės svyravo, traukiamos jo naudos ir atstumiamos jo neigiamų bruožų. Iki pat dabar, vykstant greitai globalėjimo ir priešiškos reakcijos į jį kaitai, globalėjimas nuolat tampa svarbiausias kiekvienoje didesnėje šalyje, prisijungusioje prie sistemos. Jokioje didesnėje šalyje priešiškai reakcijai į globalėjimą nepavyko paimti valdžios ir jokioje didesnėje šalyje priešiška reakcija į globalėjimą neišpopuliarėjo taip, kad ta šalis norėtų pakenkti visai sistemai, – ką prieš Pirmąjį pasaulinį karą darė Austrijos-Vengrijos imperija arba Vokietija ir Japonija prieš Antrąjį pasaulinį karą.

Ar taip bus visada? Ar globalizmas negrįžtamas? Aš jaučiu, kad jis „beveik" negrįžtamas. Kodėl aš sakau „beveik" negrįžtamas, o ne tiesiog senoviškai aiškiai – negrįžtamas? Globalėjimą labai sunku apgręžti, nes jį stumia tiek nepaprastai galingi žmonių aukštesnio pragyvenimo lygio siekiai, tiek nepaprastai galingos technologijos, kurios kasdien mus vis labiau sujungia, patinka

tai mums ar ne. Teoriškai šių siekių ir šių technologijų galima priversti atsisakyti, bet tik didžiule visuomenės plėtros sustabdymo ir vis aukštesnių bei storesnių sienų kaina. Nemanau, jog tikėtina, kad tai įvyks visame pasaulyje, bet tai įmanoma. Įmanoma, jei sistema taip suges, kad ne tik nuskriaustos mažumos pasijus, kad su jomis nederamai elgiamasi, bet ir didelės daugumos didelėse šalyse.

Kaip tai galėtų atsitikti? Galėtų, nes šiandien didžiausią grėsmę globalizmui kelia globalėjimas. T. y. sistemoje esama galimybės susinaikinti pačiai. Joje esama savybių ir polinkių, kurie, jei būtų leista įsišėlti, gali išvirsti tokia priespauda, kad didelės daugumos daugybėje šalių imtų jaustis tarsi pralaimėjusios ir dėl to sukiltų prieš sistemą arba mėgintų pastatyti naujas sienas. Toliau dėstomos svarbiausios priežastys, kodėl tai gali įvykti.

Tiesiog per sunku

1997 m. per Tailando ekonominę suirutę lankydamasis Bankoke, kalbėjausi su Amerikos diplomatu apie tai, ką šis trukdis reiškia Tailandui. Tiksliau sakant, mes kalbėjomės apie viską, ką Tailandas turės padaryti per labai trumpą laiką, kad pagerintų savo programinę įrangą ir operacines sistemas ir kad suklestėtų globalėjimo žaidime. Diplomatas man išbėrė ištisą atliktinų darbų sąrašą, o kai baigė, aš jam pasakiau: „Suprantate, mes prašome, kad Tailandas per dvidešimt metų padarytų tai, kam Jungtinėms Valstijoms prireikė dviejų šimtų metų".

„Ne, ne, – pasakė jis, purtydamas galvą. Aš viską neteisingai supratau. – Mes neprašome, kad jie tai padarytų per dvidešimt metų... Mes prašome, kad jie tai atliktų per vienerius metus!"

Dabar akivaizdu, kad globalėjimo epochoje šalies galia ir padėtis iš dalies priklausys nuo to, kaip jai seksis ir norėsis sukurti tinkamą programinę įrangą ir operacines sistemas, kurių reikia klestėjimui. O kas, jei pernelyg daugeliui didelių šalių šių institu-

cijų kūrimo, rinkų liberalizavimo ir auksinių tramdomųjų marškinių vilkimosi vyksmas pasirodys tiesiog per sunkus? Nors norėdami patekti į „Disnėjaus pasaulį", politikai bei jų šalininkai ir taikstysis su daugybe kančių ir taupymais, tačiau viskam yra ribos. Kaip sykį pasisakė Henry Kissingeris, politiniai vadovai „negali išlikti remdami beveik nuolatinį taupymą, pagrįstą užsienio direktyvomis". Gali prireikti daug laiko programinei įrangai sukurti, gali prireikti daug laiko, kol jūsų šalis įgaus kištuko formą, tinkamą bendrauti su elektronine kaimene, o kai kurios šalys su šiuo uždaviniu gali nesusidoroti politiniu ir ekonominiu požiūriais, – bent jau tuose laiko rėmuose, kurių, atrodo, reikalauja kaimenė. Kitos galbūt to negali padaryti kultūriškai. Kultūros kinta lėtai. Daug lengviau sukurti naujo modelio „Lexus", negu išvesti naują alyvmedžių rūšį, – tam gali prireikti ištisų kartų.

Jei šiandieninė globalėjimo sistema prasidėjo nuo Berlyno sienos griuvimo, tada galėtume sakyti, kad sistema rengiasi žengti į savo antrąjį dešimtmetį. Pirmajame globalėjimo sistemos dešimtmetyje mes matėme, kas atsitinka, jeigu kai kurios mažos šalys – Bosnija, Albanija, Alžyras, Serbija, Sirija ir daugelis Afrikos valstybių – nesugeba pereiti. Bet šios valstybės gana silpnos ir gana mažos, tad sistema aplink jas tiesiog pastato užkardą.

Žengdami į antrąjį dešimtmetį, susiduriame su kur kas rimtesniu klausimu: kas, jei kai kurioms didelėms valstybėms, tokioms kaip Rusija, Kinija ir Japonija, – jau nekalbant apie Indoneziją, Braziliją ar net kai kurias Europos Sąjungos nares – nepavyks pereiti. Kas, jei joms pasirodys pernelyg sunku apsivilkti auksinius tramdomuosius marškinius, arba jų visuomenėms kultūriniu, politiniu ir ekonominiu požiūriais bus tiesiog nepriimtinas perėjimas prie žiauresnio, įžūlesnio Schumpeterio kapitalizmo, kai žlugusios bendrovės nušaunamos, o ne daugelį metų laikomos prijungtos prie kvėpavimo aparatų. Komunistinės epochos Sovietų Sąjungos ir Kinijos ekonomikų žlugimą galbūt padarė neišven-

giamą trys demokratėjimo apraiškos. Jos galbūt padarė neišvengiamą Albanijos ar Indonezijos korumpuotų režimų žlugimą. Jos galbūt padarė neišvengiamą Japonijos suklastotos ir per daug apsaugotos ekonominės sistemos žlugimą. Bet tai nereiškia, kad naujojoje sistemoje jų sėkmė neišvengiama.

Įsižiūrėkime į tris svarbiausias iš šių šalių – Rusiją, Kiniją ir Japoniją – šiandien. Ką matote, atidžiai jas apžiūrinėdami? Tai, ką matau aš – tris dideles, galingas tautines valstybes, atrodančias tarsi 126 kilogramų svorio imtynininkai, ribuliuojantys raumenimis, bet viduje kenčiančias nuo širdies ligos hiperemijos. Jų širdys, – t. y. jų operacinės sistemos ir techninė įranga, atsakingos už kraujo varinėjimą į jų pramoninius raumenis, – užsikimšusios, per daug kraujo varo į kojas, o nepakankamai – į galvą ir kitas sritis. Rusijai reikia persodinti viską. Kinijai reikia penkiagubo šuntavimo. Japonijai reikia kokio nors radikalaus cholesterolį mažinančio gydymo vaistais. (Prancūzijai, Vokietijai ir kai kurioms kitoms Vakarų Europos šalims nereikia tokio radikalaus gydymo, bet joms prireiks rimtai laikytis dietos be riebalų, jei jos ruošiasi įtilpti į savą auksinių tramdomųjų marškinių variantą – Europos pinigų sąjungą. Toji dieta kartais bus kankinanti ir pareikalaus kokių nors tikrų gyvensenos pokyčių, – štai kodėl Europos pinigų sąjungą ir bendrą valiutą išlaikyti bus daug sunkiau, negu daugelis žmonių įsivaizduoja.)

Aš užaugau amžiuje, kai didžiausią išorinę grėsmę Amerikai kėlė karinės Rusijos ir Kinijos jėgos bei ekonominė Japonijos jėga. Manau, kad mano mergaitės, dabar dvylikos ir penkiolikos metų, užaugs pasaulyje, kuriame didžiausios grėsmės Amerikai kils iš Rusijos ir Kinijos karinio *silpnumo* bei Japonijos ekonominio *silpnumo*. Prisitaikyti prie šios naujos sistemos visoms trims bus nepaprastai sunku. Žinoma, šios šalys skiriasi, skiriasi ir sunkumai, su kuriais jos susiduria, bet ne taip smarkiai, kaip galbūt jums atrodo.

Japonija

Štai mažytė paslaptis: Japonijos ekonomika visada buvo kur kas labiau komunistinė nei kapitalistinė. *The Wall Street Journal* technologijų skyrelio apžvalgininkas Waltas Mossbergas mėgdavo sakyti: „Japonija buvo labiausiai vykusi pasaulio komunistinė šalis". Tiesą sakant, tai buvo vienintelė šalis, kurioje komunizmas iš tikrųjų buvo veiksmingas. Šaltojo karo metais Japonijoje viešpatavo viena partija – Liberalų demokratų partija. Kol Japoniją valdė LDP, valstybę tvarkė nomenklatūra – elitinė biurokratija, kaip kad Rusijoje ir Kinijoje. Šie elitiniai biurokratai dažnai nuspręsdavo, kur turi būti paskirstyti ištekliai. Žiniasklaida Japonijoje buvo neįtikėtinai paklusni, ir nors oficialiai vyriausybės nevaldoma, iš tikrųjų jai vadovavo vyriausybė. Japonijos gyventojai buvo didžiai prisitaikantys, o tie, kurie nepaklusdavo, turėdavo sumokėti didžiulę kainą. Neprisitaikėliai nebūdavo siunčiami į gulagus, greičiau į savą vidaus Sibirą. Japonijoje neprisitaikėliams būdavo klijuojama etiketė „Madogiwazoku", verčiama kaip „žvelgiančių pro langą minia", nes dažnai jiems duodavo rašomuosius stalus prie lango ir jų iš esmės vengdavo. O prisitaikantys gyventojai buvo pasirengę sutikti su ilgomis darbo valandomis mainais į augantį pragyvenimo lygį, darbo sutartis visam gyvenimui ir tam tikrą gyvenimo stabilumą. Japonijoje buvo priverstinė santaupų programa, kai gyventojai ir bendrovės būdavo verčiami taupyti ir investuoti, o ne vartoti. Jei sovietų komunizmui būtų sekęsi bent pusėtinai taip, kaip japoniškam variantui, Maskva šaltojo karo niekada nebūtų pralaimėjusi.

Aišku, šiek tiek juokauju. Japonijos ekonomikoje būta ir laisvosios rinkos dalies. Dabar trečdalį Japonijos ekonomikos sudaro pažangios, pasauliniu mastu konkurencingos bendrovės, tokios kaip *Sony, Mitsubishi, Canon* ir *Lexus*. Jos yra tarp geriausių pasaulio bendrovių ir Japonijai sukaupė didžiules santaupas. Šios santaupos apsaugojo kitus du Japonijos ekonomikos trečdalius – ko-

munistinę dalį, kurią sudaro išsipūtusios, sklerotiškos, pasenusios firmos, metų metus išlikusios gyvos dėl protekcionistinių kliūčių, pastatytų vienpartinės Japonijos valstybės. Japonija per šaltąjį karą sukaupė tiek daug santaupų, kad pirmąjį globalėjimo dešimtmetį perėjo nenuskęsdama, – net jeigu jos ekonominis augimas nuo 1992 m. iš esmės buvo sustingęs. Korėja sekė Japonijos pavyzdžiu, tačiau joje nebuvo sukaupta santaupų, kaip Japonijoje, kai griuvo visos sienos. Todėl Korėja turėjo prisitaikyti skausmingai, žiauriai ir tučtuojau.

Galų gale, jei Japonija ketina išvengti ilgalaikio sąstingio, komunistinę Japonijos ekonomikos dalį reikės „privatizuoti", panašiai kaip Kinijos ir Rusijos. Neveiksmingas firmas ir bankus reikės išrauti ir nušauti, o jų negyvą kapitalą perleisti veiksmingesnėms firmoms. Tai Japonijoje jau sukelia didžiulę socialinę maišatį.

Amerika yra visuomenė, kurioje glaudžiai dera jos kultūrinės normos – lankstumas ir skaidrumas, ir verslo normos, kurias labiausiai vertina globalėjimo sistema – lankstumas ir skaidrumas. Japonijoje tokio atitikimo nėra. Joje yra slaptumo ir nepermatomumo kultūra ir sistema, pagarsėjusi konservatyvumu. Juo didesnis neatitikimas tarp šalies kultūrinių normų ir globalėjimo sistemos normų, tuo skausmingesnis prisitaikymo prie jų procesas. Musulmonų pasaulyje pamaldžios moterys ant savo veidų užsitraukia asmeninius šydus, kad neprisileistų pasaulio. Japonijoje visa šalis dėvi šydą. Jis labai plonas ir kartais sunkiai įžiūrimas, bet jis yra, ir jis neprileidžia kur kas daugiau pasaulio, negu suvokia atsitiktinis lankytojas.

Nepaisant to, Japonijos istorija mus moko ir to, kad valstybė sugeba keistis ir prisitaikyti prie naujų sistemų, bet tik po to, kai pasiekia kritinį tašką, kuris iš tiesų priverčia šalį kažką daryti. Neabejoju, kad Japonija vėl bus sunkiai nugalima ekonominė galybė, bet tik po to, kai patirs kokius nors skausmingus socialinius, politinius ir kultūrinius pokyčius. Imkime tik vieną menką japonų

tradiciją: šiandien Japonijoje iš esmės visų akcinių bendrovių valdybas – išskyrus pažangiausių, suamerikietintų firmų, tokių kaip *Sony* – sudaro išėję į pensiją ir dabartiniai tų bendrovių vadovaujantys darbuotojai, o akcininkai iš esmės neturi balso. Japonijoje dažnai nėra nepriklausomų, pašaliečių valdybos narių. Tokia artimais ryšiais susijusi sistema jokiu būdu negali stumti pokyčių ir atlikti kūrybingo griovimo tokia sparta, kokios reikės ateinantį dešimtmetį. Jai reikės keistis, ir jau keičiasi – skausmingai.

Kai 1999 m. pradžioje lankiausi Tokijuje, mano draugas Japonijos užsienio reikalų ministerijoje taip pradėjo mūsų pokalbį: „Vieną dieną mano sūnus [mano žmonai ir man] pranešė, kad jis nori būti fondo vadybininku, bet jis nenori dirbti japonų banke. Jis nori dirbti tarptautiniame banke. Japoniškos institucijos, į kurias mano kartos jaunuoliai automatiškai norėtų eiti, tokios kaip stambieji bankai, griūva. Tai nauja. Mano žmona nesuprato mano sūnaus. Todėl jis jai pasakė: „Jei nori suprasti, ką aš noriu daryti, pasižiūrėk šį filmą". Jis jai davė filmo *Kitų žmonių pinigai* vaizdajuostę – apie Niujorko finansininką, kuris Naujojoje Anglijoje perima mirštančią bendrovę [ir ją atgaivina]. Vis dėlto mano žmona nerimauja".

Kita draugė japonė, užsiimanti vadovaujančių darbuotojų įdarbinimu, man pranešė, kad jai visada būdavo sunku prikalbinti japonus dirbti amerikiečių bendrovėse, nes šios Amerikos firmos, skirtingai nuo japoniškų, Japonijoje buvo žinomos kaip taikančios „tris K – *kitsui*, japoniškai reiškia „nepaprastą reiklumą", *kaiko*, japoniškai reiškia „atleisti žmones", kai jie prastai dirba, ir *kyoso*, japoniškai reiškia „konkurenciją". Bet Japonijoje laikai keičiasi, keičiasi ir japonai. Mano draugė pasakojo, kad dabar ji savo klientams sako: „Net jeigu jūs manote, kad šiandien su japonų bendrove pasirašote sutartį visam amžiui, labai greitai galite rytą pabusti ir pasijusti dirbąs užsieniečių valdomoje bendrovėje, taigi jūs galbūt į ją dabar ir eikite ir mokykitės prie jos prisitaikyti".

Kinija

Kinijos prisitaikymas irgi bus sunkus – ne dėl kultūrinių priežasčių, o dėl politinių. Kinija nori, ji tik neturi kelio. Didžiausia kai kurių strategų klaida – manyti, kad Kinijos ekonominis ir karinis potencialas dvidešimt metų kils tiesia linija nuo dabartinės padėties iki taško, kai ji, kaip spėjama, ims varžytis su Jungtinėmis Valstijomis ir pasidarys lygia didžiąja valstybe. Manau, kad ne.

Nesupraskite manęs neteisingai. Per dvidešimt metų Kinija galbūt taps ekonomine ir karine galybe, gebančia varžytis su Jungtinėmis Valstijomis, – bet ji ten nepateks tiesia linija. Kelyje ji iš pradžių turės įveikti didžiulį, greitį ribojantį gūbrį. 2000 m. sausį apytikriai 40 procentų Kinijos ekonomikos vis dar sudarė valstybinės pramonės šakos ir bankai, daugelis jų bankrutavę ir nenašūs. Milijonais šiose firmose dirbančių kinų Kinija gali pasirūpinti vieninteliu būdu – jas privatizuoti, uždaryti, sujungti silpnąsias ir nukreipti kapitalą į našias ir pelningas. Išvengti didžiulio nedarbo Kinija gali irgi vieninteliu būdu – tai didžiulis užsienio investicijų antplūdis.

Žinoma, Kinija į tam tikrus fabrikus pritraukė daug tiesioginių užsienio investicijų, bet jos valiuta ne visai konvertuojama ir joje nėra akcijų ar obligacijų rinkos, kurioje laisvai galėtų lošti užsieniečiai. Kinijoje su kaupu esama bičiuliško kapitalizmo, kuris ima atbaidyti daugelį užsienio investuotojų. Be to, Komunistų partija Kinijoje iš esmės valdo daugybę įmonių ir korumpuotų reketo priemonių, kad ir toliau būtų gerai finansuojama ir tvirta. Štai tik vienas šios didžiulės tarnybinės korupcijos Kinijoje pavyzdys, išryškėjęs 1998 m. spalį ataskaitoje apie Kinijos valstybinius grūdų pirkimus. Joje buvo atskleista, kad iš 65 milijardų JAV dolerių, nuo 1992 m. skirtų grūdams iš ūkininkų pirkti, 25 milijardai JAV dolerių, arba beveik 40 procentų, „dingo". Žurnalo *Time* duomenimis (1998 m. lapkričio 2 d.), tyrėjai aptiko, kad daug dingusių pinigų nuplaukė į prabangius daugiabučius namus, būsimųjų sandorių

prekybą ir valdžios pareigūnų perkamus automobilius bei mobiliuosius telefonus. Kinijos dilema yra ta, kad ji negali pritraukti užtektinai elektroninės kaimenės kapitalo bankrutavusiai valstybinei šalies ekonomikos daliai pertvarkyti, nepatobulinusi visos savo operacinės sistemos nuo *DOSkapitalo 1.0* iki *6.0* ir neįdiegusi tikros įstatymo viršenybės programinės įrangos. Tai kaktomuša susidurs su Kinijos korumpuotos valdančiosios partijos įpročiais ir interesais.

Štai kodėl negalima išvesti tiesios linijos nuo tos vietos, kur Kinija yra šiandien, iki tos, kur ji nori būti po dvidešimties metų, ir manyti, kad ji tik darysis vis turtingesne autoritarine sistema, valdoma Kinijos komunistų partijos, kaip kad šiandien. Tai nesąmonė. Anksčiau ar vėliau Kinija atsitrenks į savo pačios nusistatytas ribas – ribas, kurias brėžia tolesnis komunistinės ideologijos laikymasis daugelyje sektorių ir valstybę apnikusi politinės kontrolės manija. Kai tai įvyks, arba Kinija nepraturtės, arba ji nebebus tokia autoritarinė, bet kažkas pasiduos, nes tai, kaip Kinijos valdžia gali išeiti sausa dabar, labai skirsis nuo to, kaip ji galės išeiti sausa, būdama visiškai įsijungusi į kaimenę. Manantieji kitaip klysta, per daug klausydamiesi Kinijos vadovų ir į juos nežiūrėdami, arba neatsižvelgdami į didžiulius išbandymus, su kuriais šalis susidurs globalėjimo sistemoje. Kinijos perėjimas nebus gražus. Kai 1,2 milijardo žmonių, važiuojančių šimto trisdešimt kilometrų per valandą greičiu, atsitrenks į greičio ribojimo gūbrelį, šoktels visas pasaulis. Kaip tik tada, kai Kinija atsitrenks į greičio ribojimo gūbrelį, ji sukels rimčiausią grėsmę pasaulio stabilumui – vėlgi ne dėl jėgos, o dėl silpnumo. Nes kai ji visiškai atsisakys komunistinės ideologijos ir tuo pat metu susidurs su visa skausminga prisiderinimo prie globalėjimo sistemos jėga, kuri reiškia ekonominį ir politinį atsivėrimą, vienintelė ideologija, kurios galės griebtis režimas, kad išlaikytų šalį, įteisintų savo valdžią ir atitrauktų tautos dėmesį, bus senas ir gumbuotas Kinijos alyvmedis – jos nacionalizmas.

Nacionalistinė Kinija, mananti, kad naujoji globalėjimo sistema „tiesiog velniškai per sunki", galėtų sudaryti tikrą grėsmę sistemos stabilumui.

Rusija

Tai taip pat tinka Rusijai, ir netgi labiau, nes ji pradeda nuo kur kas žemesnio pagrindo negu Kinija ar Japonija.

Žinoma, Rusija išlieka gerai apsiginklavusi šalis, su branduoliniais ginklais. Bet dabar, kai ji įsijungusi į globalėjimo sistemą, kaip tik Rusijos silpnumas, o ne jos jėga kelia tiesioginę grėsmę pasaulio stabilumui, ir kurį laiką kels. 1998 m. rugpjūtį žlugusi Rusijos ekonomika sukėlė finansinį užkratą, kuris per vieną mėnesį Vakarų finansinėms institucijoms padarė daugiau žalos negu septyniasdešimt Rusijos komunizmo metų. Vis dėlto kai kurie politikai ir užsienio politikos apžvalgininkai taip įsimylėjo šaltąjį karą, kad jie dabar tiesiog negali suvokti Rusijos kaip ko nors kitoniško nei Sovietų Sąjunga, o šiandieninės tarptautinės sistemos – kaip ko nors kitoniško nei šaltasis karas. Nuostabu suvokti, kad nacistinė Vokietija, pradėjusi karą prieš pasaulį ir sunaikinusi šešis milijonus žydų, per dvi kartas pavirto klestinčia demokratija, dabar pripažįstama kaip viena iš ryškiausių pasaulyje. Bet šaltojo karo kariai Rusiją iki šiol laiko šalimi, negalinčia pasikeisti ir amžinai pasmerkta būti Amerikos geopolitine priešininke.

Ne, šiandien mums nereikėtų žiūrėti į Rusiją taip kaip į Kanadą tik todėl, kad joje vyko keleri rinkimai. Tai didelė šalis su reikšminga istorija ir didelėmis branduolinių ginklų atsargomis, ir ji toliau varžysis su Amerika dėl įtakos kaip bet kuri kita didelė valstybė. Bet tas pats pasakytina ir apie Prancūziją. Rusija jau nebe Sovietų Sąjunga. Tai valstybė, gyvenanti neaiškų pereinamąjį laikotarpį, kuris vyksta visiškai kitokios tarptautinės sistemos kontekste. Galbūt Rusija nepajėgs pereiti prie *DOSkapitalo 1.0*, jau nekalbant apie

6.0, bet iš anksto nenulemta, kad ji nepajėgs. Kaip Kinijos ir Japonijos atvejais, mes esame labai suinteresuoti Rusijos perėjimu – jo mes negalime lemti, bet galime veikti. Ne vien mūsų galioje padaryti Rusiją geresnę, bet mūsų galioje ją padaryti mažiau pavojingą, piktą ir izoliuotą. Štai kodėl NATO plėtra buvo tokia klaida. Globalėjimo sistemoje labiausiai keliančios grėsmę Jungtinėms Valstijoms problemos yra branduolinių kovinių galvučių pardavinėjimas juodojoje rinkoje, strateginių branduolinių raketų skaičiaus mažinimas, aplinkos blogėjimas, Irako ar Šiaurės Korėjos sulaikymas ir finansiniai virusai. Nė vieno iš šių klausimų Amerika negali veiksmingai spręsti nebendradarbiaudama su gana stabilia ir demokratėjančia Rusijai. Todėl patraukti Rusiją, kad ji bendradarbiautų, ir daryti viską, ką galime, kad ten paremtumėme politines reformas, – tai mums turėtų būti svarbiausia, o ne NATO plėtra, galinti tik pakenkti bendradarbiavimui su Maskva.

1998 m. pradžioje sėdėjau Čekijos užsienio reikalų ministro pavaduotojo Karelo Kovondos kabinete Prahoje. Tarp jo labai iškalbingų aiškinimų, kodėl NATO turėtų plėstis į Čekijos Respubliką, buvo mintis apie tai, kaip globalėjimas veikia jo paties gyvenamą miesto rajoną ir Čekiją apskritai.

„Man patinka tarptautinė aplinka, atsiradusi dabar, pasibaigus šaltajam karui ir Čekijai tapus atvirai pasauliui, – sakė Kovonda. – Mano vaikas lanko vaikų darželį su maža mergaite iš Korėjos ir vaikais iš Kroatijos bei Bosnijos. Dabar aš perku bakalėjos prekes iš Kinijos savoje kampinėje vaisių ir daržovių parduotuvėje. Bet blogybė ta, kad gretimame pastate gyvena ukrainiečių mafija. Visa tai mano mažame priemiestyje už Prahos. Čia įtarumą ir nepatogumą kelia tai, kad stulbinamai padaugėjo užsieniečių, šioje šalyje dabar neteisėtai gyvenančių, šioje šalyje neteisėtai prekiaujančių ir šioje šalyje neteisėtai užsiimančių verslu – arba užkampiuose, arba tiesiog Prahoje. Dabar Čekijoje yra abi globalėjimo pusės, o būdami Europos kryžkelėje, mes esame pirmoji stotelė didžiumai

neteisėtos migracijos iš Rytų į Vakarus, tačiau, kita vertus, mūsų siena su Vokietija [ne tokia atvira]. Ant mano stalo guli visiškai slapta ataskaita apie tarptautinį organizuotą nusikalstamumą ir nusikalstamą veiklą šioje šalyje. Seniau, valdant komunistams, daug kas būtų visiškai neįmanoma. Kai čia valdžioje buvo komunistai, pusę to laiko negalėjai gauti vizos įvažiuoti į šią šalį, o dabar vizos netgi nereikia. Branduolinių detalių ir radioaktyviųjų medžiagų kontrabanda – štai pavojus. Mes pagaudavome žmones, kontrabanda gabenančius radioaktyviąsias medžiagas iš vietų į rytus nuo mūsų į vietas pietuosna nuo mūsų. Štai pavojai, kurių didžioji gyventojų dalis neįvertina..."

Aš tik linktelėjau galva, nenorėdamas klausti, iš kur, jo manymu, patenka visos tos pavojingos radioaktyviosios medžiagos ir kaip jis ketina išspręsti šią problemą, dar ir atstumiant Rusiją su NATO plėtra.

Rusijoje, Kinijoje ir Japonijoje tebevaldo šaltojo karo kartos vadovai, besistengiantys susidoroti su pereinamuoju laikotarpiu į globalėjimo epochą, ir dažnai jiems tiesiog trūksta priemonių. Nors rusai ir atmetė centrinį planavimą, komunistinę ideologiją ir komisarus, jie neįstengė išsyk sunaikinti komunizmo kultūros ir jos pakeisti kapitalizmo kultūra.

Iš tikrųjų Rusijoje, Kinijoje ir Japonijoje reikės laukti to, ką Robertas Hormatsas vadina „tūkstantmečio karta" – tų, kurie pilnametystės sulaukė globalėjimo sistemoje, – kol čia galės įvykti nepertraukiamas staigus pokytis. Hormatsas sako: „Kai žmonės manęs klausia: „Kaipgi jūs Rusijoje sukelsite politinius pokyčius?", aš visada jiems pasakau, kad tai vyksmas, trunkantis devynetą mėnesių, o paskui – dvidešimt vienerius metus. Šią akimirką Rusija yra to vyksmo viduryje".

Kol mes laukiame šios naujos kartos, tuo tarpu vyksta štai kas, ir tai kelia susirūpinimą. Anksčiau aš lyginau bendroves bei šalis, ir dažnai jas galima palyginti. Bet vienu atžvilgiu šalys niekada

nebus panašios į bendroves. Bendrovės gali iškilti, bankrutuoti, žlugti ir išnykti. Šalys gali iškilti, joms gali nepasisekti, jos gali žlugti, – bet jos retai išnyksta. Užuot išnykusios, jos lūkuriuoja kaip bankrutavusios šalys. Įsivaizduokite bankrutavusią IBM, bet vis dar esančią rinkoje su visais savo neatlygintais pardavėjais ir vadybininkais, pardavinėjančiais kompiuterių dalis juodojoje rinkoje, mėginančiais apgauti senus klientus ir besistengiančiais įrodyti tolesnį savo tinkamumą, kenkiant viskam, kad ir ką darytų jų seni konkurentai.

Viena iš priežasčių, kad globalėjimo epocha iki 1914 m. išvirto į Pirmąjį pasaulinį karą, buvo ta, jog Austrijos-Vengrijos imperija, viena iš svarbiausių tuometinių Europos jėgų pusiausvyros sistemos veikėjų, išgyveno ilgą, lėtą galios eroziją, įsibėgėjusią tarp 1909 ir 1914 m. Austrijos-Vengrijos imperija suprato, kad ji iš didžiųjų valstybių lenktynių iškrenta ekonominiu, kariniu ir politiniu požiūriais. Užuot tyliai iškentusi šį pažeminimą, ji pasielgė tarsi ginkluotas nusikaltėlis, atsidūręs pokerio lošime, kurio jis negali laimėti. Jis nuspiria stalą ir ima šaudyti. Austrijos-Vengrijos imperija prisidėjo prie Vokietijos, kad sunaikintų Serbiją vietiniame kare, žinodama, kad tai greičiausiai sukels pasaulinį karą su Rusija.

Kai Serbija, Albanija ir Alžyras elgiasi blogai, tai gali būti keblu, bet sistemai kaip visumai nekelti grėsmės. Bet mes nežinome, kas atsitinka, jei (ir kai) didelėms valstybėms, tokioms kaip Rusijai, Japonijai ar Kinijai, globalėjime nepasiseka, bet jos tebeturi senosios sistemos karinę galią. Kaip knygoje *Amžiaus kelionė: kaip didžiosios valstybės formuoja pasaulį* pastebėjo politologas Robertas A. Pastoras, išbandymas, su kuriuo po šaltojo karo susidūrė globalėjimo sistema, išties labai panėšėjo į išbandymą, su kuriuo po Pirmojo pasaulinio karo susidūrė Versalio sistema: kaip mums į nugalėtojų sistemą integruoti pralaimėjusius? Versalio taika menkai pasitarnavo integruojant pralaimėjusiuosius ir juos papiktino taip, kad pasėjo Antrojo pasaulinio karo sėklas. Taika po Antrojo pa-

saulinio karo gerai pasitarnavo integruojant didžiausius pralaimėtojus – Vokietiją ir Japoniją, – o tai padėjo stabilizuoti ir Europą, ir Aziją.

Pasaulio po šaltojo karo atveju svarbiausias klausimas štai koks: kaip mes integruosime pralaimėjusiuosius šaltajame kare į rinkon orientuotą globalėjimo sistemą, kurią sudaro daugiausia demokratinės valstybės? Tai ypač sunku, pažymi Pastoras, nes taika po šaltojo karo skiriasi nuo Versalio taikos tuo, kad Vakarų sąjungininkų pergalė šaltajame kare nebuvo besąlyginė. Vakarai neokupavo Rusijos ar Kinijos arba Vietnamo, todėl jų gebėjimas daryti įtaką ir formuoti šaltąjį karą pralaimėjusiųjų vidaus politiką buvo ribotas ir labai įvairavo. Vis dėlto sistema yra labai suinteresuota sėkminga tokių šalių kaip Rusija ir Kinija integracija. Svarbiausia bet kurios stabilios tarptautinės sistemos sudedamoji dalis, pasak Pastoro, yra ta, kad „pagrindiniai varžovai mano, jog jie labiau suinteresuoti išsaugoti sistemą, negu ją nuversti". Iki šiol, kalbant apie globalėjimo sistemą, tai vis dar būtų galima pasakyti apie Rusiją ir Kiniją. O kas, jei pasirodys, kad joms ar kitoms ji yra tiesiog velniškai per sunki? Ar šalys, nesugebančios gaminti mikroschemų, nepridarys nemalonumų?

Tai nėra tik klausimas, susijęs su besivystančiomis arba nekvalifikuotomis šalimis. Jis tinka ir toms, kurios *sugeba gaminti mikroschemas*. Esama klausimo, susijusio su „tiesiog per sunku", šiandien vis dažniau iškylančiu žmonėms, – tai klausimas „tiesiog per greitai". Šioje globalėjimo sistemoje pokyčių sparta dabar tokia didelė ir sėkmei sąlygos taip nuolat kinta, kad niekas niekada nesijaučia stovįs ant tvirto pagrindo, kaip jautęsi, bent jau atrodo, jų tėvai sienų pasaulyje, kai profesinės sąjungos nario bilietas arba karjera visam gyvenimui toje pačioje bendrovėje rodėsi garantuoją gyvenimo stabilumą. Pasirodžius pirmajam šios knygos leidimui, gavau jaudinantį laišką iš Roanoke, Ilinojaus valstijoje, gyvenančios moters. Ji išraiškingai išdėstė susirūpinimą, kurį dažnai iš-

girstu iš žmonių, bet negaliu lengvai į jį atsakyti: kas atsitiks, jei šios naujos sistemos reikalaujama pokyčių sparta bus didesnė, negu žmonės, bendrovės ar šalys gali susidoroti? Laiškas skamba taip:

> Gerbiamasis p. Friedmanai, tikiuosi, kad šis laiškas jus pasieks ir viliuosi, kad jūs galėsite įminti man mįslę. Mačiau jus keliose pokalbių laidose ir jūs man padarėte įspūdį, todėl nusipirkau jūsų knygą. Perskaičiau ją kelis kartus, bet neradau atsakymo į savo klausimą: kaip man prisiderinti prie šiandieninės rinkos? Mano vyras ir aš visada buvome samdomi darbuotojai, bet mums nesisekė. 1984 m. aš patekau į universitetą, kur godžiai rijau visus kursus, kuriuos tik įstengiau, tarp jų kompiuterius, ekonomiką, akcijas, verslą ir buhalterinę apskaitą. Buvo didelis vietinės ekonomikos nuosmukis, nes kai blogai *Caterpillar*, blogai visiems. Iš darbo, kurį susiradau, nieko nelaimėjau ir galų gale pati išėjau. Tuo tarpu mano vyras buvo pradėjęs prekiauti vietinės gamybos kompiuteriais ir pirmąsyk uždirbo pinigų. Pasirodžius kompiuteriams, kainuojantiems mažiau kaip 1000 JAV dolerių, jo sėkmės laikotarpis baigėsi. Mes išmanome visus esminius verslo pagrindus, tarp jų – internetą ir kompiuterius, bet nesuvokiame savo vietos globalioje rinkoje. Mes žinome, „kaip" prekiauti, bet nežinome, „kuo" prekiauti. Pavyzdžiui, turiu viską, kad parašyčiau puikų amerikietišką romaną, bet trūksta talento... Kai milijonieriai sėjo savo sėklas akcijų rinkoje, mes buvome nusigyvenę. Kaip mažajam žmogui prisiderinti prie šios didžiulės pasaulinės rinkos? Ne mes vieni nežinome, kaip elgtis. Mes turime daug draugų, irgi esančių nuošalyje, klausiančių savęs, kas mums atsitiko ir kur mes toliau turėtume eiti. Galbūt jūs galėtumėte atkreipti dėmesį į šį klausimą, kai kitąsyk pasirodysite laidoje?

O kad galėčiau paprastai atsakyti. Atrodo, kad jau ir diena nepraeina be kokio nors straipsnio laikraštyje, perspėjančio darbuotojus ir jų darbdavius mažinti darbuotojų skaičių, įgyti naujų įgū-

džių, nutraukti senus ryšius, įsipainioti į tinklą, pasidaryti spartesniems, lankstesniems, labiau pasirengusius išmesti sena ir nauja ir įdiegti tai, kas dar naujau, ir atnaujinti programą. Vienintelis keblumas tas, kad programa, atrodo, keičiasi kas šešis mėnesius, o tai daugeliui išsimokslinusių žmonių yra tiesiog per greitai ir tiesiog per sunku, jau nekalbant apie neišsimokslinusius. Kaip žmonės ims reaguoti, supratę, kad ši sistema tiesiog velniškai per sunki, tiesiog velniškai per sparti?

Tiesiog pernelyg susieti

Globalėjimas gali grėsti globalėjimui ir kitaip – kai pati sistema taip sutepama ir taip tvirtai susieja pasaulį, kad mažos žmonių grupės – ar tai būtų investuotojai, ar itin galingi pikti vyrai – savo išsišokimais visai sistemai gali kelti grėsmę. Jei šiandien pasikalbėsite su Volstrito investicijų bankininkais, jie jums pasakys, kad 1998 m. rugpjūtį ir rugsėjį žlungant rinkai juos visiškai netikėtai užklupo suvokimas, kad sistema susieta kur kas labiau, nei jie įsivaizdavo. Joks iš jų rizikos modelių, – kurie buvo pagrįsti investicijų ir tam tikrų įvykių praeities sąsajomis, – nenumatė tokių grandininių reakcijų, kurios 1998 m. pajuokos objektu padarė visą investavimo į skirtingus objektus sąvoką. Bendrovės, kurios manė, kad imasi naujų veiklos rūšių, investuodamos į įvairias finansines priemones, įvairiais mokėjimo terminais, įvairiomis valiutomis, įvairiose rinkose, skirtingose šalyse, greitai išsiaiškino, kad visos jų investicijos tėra dalis vienos didelės grandinės, iš kurios jie negalėjo ištrūkti, kai rinkos staigiai pradėjo smukti. Viena grandinės grandis tempė žemyn kitą. Dėl globalėjimo ši grandinė kasdien darosi vis ilgesnė, vis labiau įsitempia. Baisi tiesa ta, kad mes iki šiol ne visai suprantame, ką reiškia būti taip susijusiems arba kaip apsisaugoti, vienai iš šių grandžių nusilpus. Šis susietumas pasireiškia ne tik finansų rinkose, bet ir pasirodė vaizduoklio ekrane

Y2K klaidos pavidalu, sukurtu, kai kompiuteriai buvo gaminami su vidiniais laikrodžiais, o šie, taupydami atmintį, rodydavo tik šešių skaičių datas – du rodė dieną, du – mėnesį, o du – atspėjote – metus. Tai reiškė, kad jie ėjo tik iki 12/31/99. Todėl, kai kalendorius pasiekė 2000 m. sausio 1 d., daugelis senesnių kompiuterių parodė ne 01/01/2000, o 01/01/00, ir sumąstė, kad tai vėl 1900 metai. Laimė, geri išankstiniai pasiruošimai ir nauji kompiuteriai, kuriuos įsigijo šalys ir bendrovės, Y2K klaidos grėsmę padarė beveik nekenksmingą iki tol, kol persiritome per tūkstantmetį. Naujieji 2000-ieji metai, užuot virtę globaliu slogučiu, visus mus suvienijančiu baimėje, pavirto globaliu pobūviu, visus mus suvienijusiu šventėje.

Tačiau dabar, kai jau pergyvenome Y2K klaidą, tai nereiškia, kad visi mūsų per didelio susietumo keblumai liko praeityje. Pagalvokite apie kitą dalyką: kai aukštai atmosferoje įvyksta branduolinis sprogimas, jis sukelia milžinišką elektromagnetinę iškrovą. Jeigu kokia nors teroristinė ar nenaudėlių valstybė sumanytų sukelti bent mažą sprogimą Amerikos padangėje, jis galėtų taip sustabdyti ir visiškai sužlugdyti visus kompiuterius šalyje, kad Y2K klaida pasirodytų tarsi diena, praleista paplūdimyje. Šį reiškinį savo knygoje *Neužpildytas čekis* apie slaptas JAV vyriausybės programas paaiškino Timas Weineris: „Kovinė galvutė, sprogstanti 480 kilometrų aukštyje virš Omahos, akimirksniu trenktų Jungtinėms Valstijoms nuo vienos pakrantės iki kitos didžiule įkrautų elektronų banga. Visos elektroninės sistemos, visos radijo transliacijos, visos kompiuterių laikmenos šalyje pajustų kažką panašaus į žaibo trenksmą, tik milijoną kartų stipresnį. Didelė banga, siekianti iki 50000 voltmetrų, užplūstų grandines, jungiančias visą šalį. Reiškinys buvo išaiškintas 1962 m., kai aukštai virš Ramiojo vandenyno JAV susprogdino tris branduolines galvutes. Nors bandymai vyko 1280 kilometrų nuo Havajų atstumu, Oahaus saloje išsijungė gatvių žibintai, o Honolulu sugedo signalizacijos įtaisai".

Kitaip nei Y2K sukeltos problemos, šio elektromagnetinio impulso padarinys lieka, pasak inžinierių, „žinomai nežinomas" – problema, apie kurios egzistavimą žinoma, bet nėra žinomo sprendimo.

Būti pernelyg susietiems mums gali būti problemiška dar ir dėl kitko. Taip nutiktų, jei buvimas susietiems – ar greičiau pernelyg susietiems – pasidarytų socialiniu požiūriu nepakeliamas. Kartą 1999 m. vasarą sėdėdamas savo kontoroje, užtikau tokį *Associated Press* pranešimą, perduotą iš Izraelio. Jame sakoma, kad izraelietis vyras „pirmadienį policininkės buvo sustabdytas už tai, kad važiavo per pajūrio miestelį Netaniją kiekvienoje rankoje laikydamas po mobiliųjį telefoną. Įnikęs į pokalbį, jis valdė vairą alkūnėmis, pranešė dienraštis *Haaretz*. Savanorė policininkė jį sustabdė pamačiusi, kad jo pilkas „Mitsubishi" vinguriuoja nuo vieno kelkraščio prie kito".

Negaliu prisiminti nieko, kas geriau iliustruotų per didelio susietumo ligą, negu ši istorija apie Izraelio automobilistą su prie abiejų ausų prispaustais mobiliaisiais telefonais, alkūnėmis vairuojantį automobilį. Tai yra tikra, ilgalaikė Y2K klaida išsivysčiusioms šalims. Tai rūpestis, kilsiantis, kai telekomunikacijos susijungs su „evernetu" – technologija, žmonėms sudarysiančia sąlygas tiesiogiai prisijungti iš jų laikrodžių, mobiliųjų telefonų, automobilių, gruzdintuvų ar ausinukų, – todėl kiekvienas visąlaik ir visur galės būti prisijungęs.

Šis per didelio susietumo virusas plinta kasdien ir nuo jo nėra žinomo vaisto. Kartą 1999 m. vasarą su dukterimi buvome restorane, kai pasijutau besėdįs tarp dviejų šeimynų, kurių abiejų tėvai garsiai kalbėjosi mobiliaisiais telefonais, tarsi būtų buvę savo kontorose. Man norėjosi užrikti: „Paklausykit, aš atostogauju. Aš mėginu ištrūkti iš savo kontoros. Nenoriu būti jūsų kontoroje. Nenoriu klausytis apie jūsų problemas. *Išjunkite tą telefoną!*" 1999 m. spalį buvau Čikagoje dar vieno savo sūnėno *bris*, žydų apipjaustymo apeigose. Kaip tik *mohel*, žilabarzdžiam rabinui, rengiantis at-

likti apipjaustymą, suskambo mobilusis telefonas. Mes visi apsidairėme – kas gi trukdo šiai iškilmingai ceremonijai, kai *mohel* susigėdęs padėjo savo skalpelį ir iš kišenės išsitraukė mobiliųjį telefoną. Vis dažniau imu reaguoti į žmones su mobiliaisiais telefonais taip pat, kaip reaguoju į ką nors, prie gretimo pietų stalo rūkantį cigarą – su įniršiu.

Netveriu nekantrumu sulaukti dienos, kai restoranuose bus skyriai, nepraleidžiantys mobiliųjų telefonų garsų. „Su mobiliaisiais telefonais ar be?" – paklaus administratorė prieš pasodindama. Netveriu nekantrumu sulaukti ir dienos, kai *Motorola* sukurs prietaisą, leisiantį aplink jus trukdyti visus telefono skambučius taip lengvai, kaip atidarinėti garažo duris. Tik spust! Daugiau jokių skambučių garsų penkiolikos metrų spinduliu. Labai gaila! Nenuostabu, kad per didelis susietumas tampa interneto amžiaus liga. Kadangi internetas ir globalėjimas sutraukia tiek laiką, tiek atstumą, jis gal ir tinka verslui, bet visuomenės požiūriu darosi fobiškas. *The New Yorker* šį bruožą sykį iliustravo karikatūra. Joje pavaizduotas vyras, po vakarienės parlydėjęs savo draugę prie jos buto durų. Ji spaudžia jo rankas ir sako: „Howardai, norėčiau tave pasikviesti vidun, bet po dešimties minučių Honkonge prasideda prekyba". Laikas ir atstumas mūsų gyvenimams teikia apsaugą ir atokvėpį, ir kai pašalinami abu, pašalinama kažkokia labai svarbi apsauga. Keletas rabinų man parašė, jog jie mano ir labai tikisi, kad per didelis susietumas padės žydams išmokti labiau branginti šabą. Poilsio dienos idėja, kai išjungiate visus savo mobiliuosius telefonus ir tiesiog atsiskiriate, galėtų įgauti visai naujo žavesio.

Bičiulis, dirbantis Madisono aveniu, man sakė, kad iki atsirandant mobiliesiems telefonams ir pranešimų gavikliams, kai kas nors jam skambindavo į kontorą, o jo nebūdavo, jo sekretorė tiesiog pasakydavo: „Alleno nėra". Kai dabar kas nors skambina, o sekretorė pasako, kad jo nėra, skambintojas sako štai ką: „Gerai, sujunkite mane su jo mobiliuoju telefonu arba pyptelėkite jam, kad ir kur

jis būtų". Dabar manoma, kad jis visada pasiekiamas, kad jis niekada nebūna išėjęs. Nebėra „nėra". Dabar jūs visada esate. O kai visada esate, jūs visada prisijungęs. O visada būdamas prisijungęs, jūs esate tiesiog tarsi kompiuterio serveris. Niekada negalite sustoti ir atsipalaiduoti. Kada paskutinį sykį girdėjote ką nors sakant: „Na, leiskite man apie tai pagalvoti per naktį"? Daugiau nėra laiko ar vietos, kad dėl ko nors pagalvotum per naktį. Volstrito vadovaujantis darbuotojas man pastebėjo, kad jis mėgdavo vykti į Japoniją, dirbti visą dieną, o paskui vakare vaikščioti į puikius Tokijo restoranus. Bet dabar, esant geresniems ryšiams, jis dirba visą dieną, ir kai tik jis susirengia į Tokijo sušių barus, iš Niujorko ima eiti faksogramos, pranešimų gaviklių žinutės ir mobiliųjų telefonų skambučiai. „Dabar penkerius metus Tokijuje nebuvau išėjęs pavakarieniauti, – sakė jis. – Kiekvienas dabartinis apsilankymas ten baigiasi tuo, kad dirbu devyniolika valandų per dieną."

Kartą ėmiau interviu iš aukšto rango britų gynybos pareigūno, ir jis paminėjo, kad neseniai oro uoste padėjo savo mobilųjį telefoną ant rentgeno aparato konvejerio juostos, o paskui pamiršo kitoje pusėje jį pasiimti. Kai po penkių minučių jis susivokė neturįs savo telefono, parskubėjo atgal ir jį pasiėmė. Apsaugos darbuotojas prie rentgeno aparato jam pasakė, kad per tas penkias minutes jam buvo du skambučiai, abu, kaip jis vėliau išsiaiškino, iš kitų aukšto rango gynybos pareigūnų. „Vyrukas būtų galėjęs pradėti karą, jei būtų ką nors neteisingai pasakęs", – šmaikštavo britų pareigūnas apie bagažo tikrintoją, radusį jo telefoną.

Pamiršau britų pareigūno paklausti, ar jis dirbo, ar grįžo iš atostogų, kai pamiršo savo telefoną, bet vėlgi – tikriausiai jis pats nebūtų atskyręs. Mums visiems visąlaik esant susietiems, išnyksta darbo ir laisvalaikio riba. Dirbančios mamytės ir tėveliai dabar gali daugiau būti namuose. Teoriškai tai gerai. Bet dažnai tai reiškia, kad darbo diena pasidaro devyniolikos valandų. Turiu draugą, vyriausybėje dirbantį labai įtemptą, atsakingą teisinį darbą. Jis man

pasakojo, kad dažnai grįžta namo anksti, norėdamas pabūti su savo paaugle dukterimi, o savaitgaliais su savo mobiliuoju telefonu mėgina dirbti namuose. Net jeigu tai reiškia, kad iš kiekvienų dviejų valandų dvidešimt minučių prakalba mobiliuoju telefonu, jis mano, kad tai geriau nei nieko. Jo duktė nesutinka. Pagaliau ji taip susierzino dėl trukdžių, kad galų gale jam pasakė: „Tėti, verčiau lik kontoroje".

Esu jo dukters pusėje, nors turiu prisipažinti, kad kartais nusikalstu taip pat, kaip jos tėtis. O tai tik pradžia. Y2K kompiuterių problema po kelių mėnesių baigėsi. Bet Y2K socialinė liga mus kamuos ilgą laiką. Žinoma, visuotinis susietumas turi daug privalumų – nuo laidų tiesimo jūsų miesto rajone ir geresnio susipažinimo su jūsų kaimynais iki lankstesnių darbo valandų. Tai vis pusiausvyros klausimas. Jei svarstyklių rodyklė pakryps per didelio susietumo link, jei žmonės iš tiesų ims justi, kad sistema stelbia, jie pašėls.

Tiesiog per daug atsiskyrę

Vienas iš pasaulio, kuriame mes visi esame vis labiau susieti, paradoksų tas, kad jis mums visiems taip palengvina vis labiau atsiskirti. Nes juo labiau mes visi esame susieti laidais ir įsitinklinę, tuo lengviau kiekvienam iš mūsų pasidaro dirbti pavieniui, namuose, savo vasarnamiuose, savo mediniuose nameliuose arba atokiausioje Afrikos vietoje. Juo labiau mes visi įsitinklinę, tuo labiau galime būti laisvai samdomais darbuotojais. Mano bičiulis dirba didelėje konsultavimo firmoje ir neseniai, globalėjimui paskatinus bendrovių susijungimą, jis iš esmės prarado savo kontorą. Firma perėjo prie sistemos, kurioje žmonės dalijasi rašomaisiais stalais, ir jūs turite vietą kontoroje tik tada, kai jos reikia. Visos rinkmenos buvo centralizuotos ir padarytos tiesiogiai prieinamos, ir tikimasi, kad jūs tiesiog persikelsite visa, ko jums reikia. Popie-

riuje visa tai kur kas veiksmingiau, bet, kaip man kartą pastebėjo bičiulis, dėl to jo darbas teikia kur kas mažiau pasitenkinimo.

„Aš dirbu teisinį darbą didelėje firmoje kokius dvidešimt metų, – pasakojo jis. – Taigi nesu toks jau senas, bet jei seniau (devintajame dešimtmetyje) kildavo sunkumų, kuriuos stengeisi išspręsti, eidavai į holą prie vėsaus vandens talpos, jei tokia būdavo, ir sakydavai: „Turiu sunkumų su šia bendrove. Jie nori šitaip atskirti šitą turtą. Yra pajamų iš kapitalo padidėjimo, kurias mums reikia susigrąžinti. Kaip jums atrodo, ką daryti?" Vienas iš tavo kolegų pasakydavo, kad prieš porą metų mes tai darėme šitaip, o tada kažkas kitas prieidavo ir sakydavo: na ne, buvo ne taip, buvo veikiau taip. Galbūt koks nors vyrukas – Billas – būdavo nuolatinis specialistas, ir jis tau duodavo savo išmintingą patarimą. Bet tu jį parengdavai akis į akį su savo kolegomis, laisvoje aplinkoje. Na, dabar pusė mūsų netgi neturi kontorų. Aš netgi nebeturiu savo rašomojo stalo. Dabar mes keičiamės rašomaisiais stalais, kad kontoroje sutaupytume erdvės. Nebėra vėsaus vandens talpos ir nebėra Billo, tiesiog sėdinčio hole, nes dabar jis gali dirbti namuose. Aš įsitikinęs, kad Billo gyvensena dabar pagerėjo, nes jis gali dirbti namuose. Daugybė atsakymų, kuriuos jis galbūt žinojo, dabar yra kur nors kompiuteryje, bet reikia žinoti, kaip juos susirasti. Vis dėlto pasigendi Billo, sakančio: „Taip, problemą gali spręsti šitaip, pagal knygą, bet tau reikia atidžiai žiūrėti šito". Tai vis maži neapčiuopiami dalykai, kurių negali gauti iš paieškos variklio. Žinoma, Billui gali pasiųsti el. pašto žinutę į *Bill.com* ir jis tau atsakytų, bet vis dėlto tai ne tas pats".

Praėjus keliems mėnesiams po pokalbio su bičiuliu, užtikau verslo programinės įrangos bendrovės, pasivadinusios *Office.com*, skelbimą su devizu: „Informatyvesnė už kelionę prie vėsaus vandens talpos". Taip, pamaniau, bet turbūt toli gražu neteikia pasitenkinimo.

Kaip nors geriau nebus. Jau ne tik beisbolo ir krepšinio žaidėjai gali tapti laisvaisiais agentais – dabar iš visų tikimasi, kad jie leng-

vai eis iš darbo į darbą, iš komandos į komandą arba iš bendrovės į bendrovę. Tariant naujakalbe, dabar mes visi esame „el. samdomi darbuotojai".

Kodėl tai vyksta? *Harvard Business Review* 1999 m. birželio mėnesio numeryje tai gerai apibendrino redaktorius Nicholas G. Carras: „Senasis pramoninis organizacijos modelis – didelės žmonių grupės, užsiimančios specializuotu koordinavimu – didelę šio amžiaus dalį [sienų pasaulyje] buvo ekonomiškai pateisinamas. Bet šiandien jis vis mažiau tinka. Tai per brangu ir pernelyg gremėzdiška. Kur kas veiksmingiau leisti darbui laisvai keliauti pirmyn ir atgal tarp mažų laikinų komandų, kurios pačios gali organizuotis ir susiderinti, atsiliepdamos į rinkos paskatas... Susidūrus su naująja ekonomika, bendrovėms reikia siekti didesnio nei kada nors lankstumo. Bet ar tai tinka žmonėms?"

Carras šį klausimą iškėlė recenzuodamas provokuojančią sociologo Richardo Sennetto knygą apie šio lankstumo ir atskirumo neigiamus aspektus. Knyga vadinosi *Charakterio korozija: darbo padariniai žmogui naujajame kapitalizme*. Kaip savo recenzijoje pažymėjo Carras, kad būtum lankstus, reikia nebūti prisirišusiam. Lanksti bendrovė visada privalo būti pasirengusi atsisakyti strategijų, gaminių, žmonių ir netgi klientų, kad pereitų į pelningesnę rinką arba perimtų veiksmingesnį bei pelningesnį verslavimo būdą, kaip kad atsitiko mano bičiuliui konsultavimo firmoje. Betgi užmegzti ryšius ir sudaryti bendruomenes, laikytis už savų alyvmedžių, – tiesiog galėti papuošti savą rašomąjį stalą ir jį pavadinti antraisiais namais, – vienas iš žmonėms būdingiausių bruožų. Kurdamas pasaulį, kuriame mūsų nuolat prašoma nutraukti tokius ryšius, radikaliai keisti gyvenimo būdą, galvoti apie artimiausią ateitį ir išlikti lanksčiais, globalėjimas visus mus paleidžia dreifuoti ir visus palieka jaustis tarsi laikinais darbuotojais. Perfrazuodamas Sennetto argumentą, Carras sakė, kad tai mus visus palieka „nežinioje, kas mes esame arba kaip turėtume elgtis. Ap-

skritai tai pamažu griauna visuomenės pagrindus. Su kitais mes nepalaikome ryšių; mes su jais „jungiamės į komandą". Mes neturime draugų; mes turime pažinčių. Mes nesame patvarių, auginančių visuomenių nariai; mes esame mazgai visada besikeičiančiuose, abejingai utilitariniuose kompiuterių tinkluose... Bet kaskart, imdami radikaliai keisti gyvenimo būdą, sunaikiname prasmę, kurią mums suteikdavo praeities patirtis. Užuot suvokę save kaip aiškiai prisirišusius žmones, liekame su ironišku savęs, kaip gaminių, supratimu. Daromės netikri, virtualūs".

Visame tame galbūt labiausiai baugina, – kaip savo knygoje pažymi pats Sennettas, – kad tai padarinys kažko, ką mes vadiname „pažanga". Jis rašo: „Šiandien netikrumui būdinga tai, kad jis egzistuoja be jokios gresiančios istorinės katastrofos; užtat jis įpintas į stipraus kapitalizmo kasdienę veiklą. Manoma, kad netikrumas yra normalu". Schumpeterio kūrybingai griaunantis verslininkas „patcikiamas kaip tobulas eilinis žmogus. Galbūt charakterio korozija yra neišvengiama to pasekmė".

Žinoma, privalu pastebėti, kad nors pats Sennetto viešai smerkiamas bešaknis lankstumas kartais ir baugina, vis dėlto jis gali būti laisvinantis. Nors dabar ir mažiau sienų, galinčių jus apsaugoti jūsų dabartiniame darbe, bet ir mažiau sienų, galinčių jūsų neprileisti prie naujo darbo. Be to, šios sistemos lankstumas reiškia daug mažesnę bausmę už nesėkmę. Kaip pastebi pats Carras: „Galbūt savo paskutiniame darbe jūs sugadinote reikalus, bet yra didelė galimybė, kad kitas jūsų darbas geriau atitiks jūsų gebėjimus".

Ar kiekvienas iš mūsų rasime vietą, rašomąjį stalą, įmonę, tinklo svetainę, namus, už kurių galėtume nusitverti pakankamai ilgam, kad mūsų alyvmedžiai suleistų šaknis, ar dabar mums lemta nuolat važinėtis liftais aukštyn ir žemyn? Ką žmonės manys apie globalėjimą ir ar sukils prieš jį, iš dalies priklausys nuo to, kaip į šį klausimą galiausiai bus atsakyta.

Tiesiog pernelyg įkyru

1999 m. vasarą lankydamasis Čikagoje apsistojau dideliame viešbučių tinklo viešbutyje. Rytą nusileidau žemyn paplaukioti baseine ir įsidėjau savo kambario raktą į maudymosi kostiumo kišenę. Paskui, atsitik tu man, pamečiau raktą baseine. Tad grįžau prie registratūros, vilkėdamas maudymosi kostiumu, ir paprašiau naujo kambario rakto.

„Ar galite man parodyti asmens pažymėjimą su nuotrauka?" – paklausė registratorė.

„Ne, – pasakiau. – Aš apsivilkęs maudymosi kostiumą! Neturiu asmens pažymėjimo."

„Viskas gerai, – pasakė registratorė. Ji keletą kartų spustelėjo kompiuterio klavišus, o paskui pakėlė į mane akis ir paklausė: – Kokio amžiaus jūsų dukterys?"

Mano dukterų su manimi nebuvo. Bet prieš metus buvau su jomis apsistojęs šiame viešbutyje. Teisingai atsakiau į registratorės klausimą apie jų amžių, ir ji man padavė naują raktą. Bet aš susijaudinau. Negalėjau savęs nepaklausti: ką dar tame mažame kompiuteryje jie turi apie mane ir mano šeimą ir kam jie pardavinėja tą informaciją? Po kelių mėnesių gavau laišką iš savo seno draugo Richardo Day, su kuriuo 1982 m. susipažinau Beirute, bet mūsų ryšiai buvo nutrūkę. Richardas, konsultantas, gyveno Dubajuje, o laiške buvo rašoma iš esmės štai kas: radau tavo adresą *People Search* svetainėje. Buvau nustebintas, kad tik už 99 JAV dolerius galėjau užsisakyti visą tavo kredito patikrą, prie kurios, tarp kita ko, būtų visas tavo turto sąrašas. Savo 99 JAV dolerius pasilaikiau sau, bet tai mane privertė susimąstyti, kur link visa tai iš tiesų eina. Tavo dukterys ir mano sūnūs gali sužinoti vienas apie kitą tai, kas tau ir man niekada neatrodė įmanoma.

Tai tik pradžia. Interneto amžiaus taisyklė Nr. 1: mes visi susieti, bet niekas nėra visiškai atsakingas. T. y. internetas yra orveliškos aprėpties, bet nėra didžiojo brolio. Vietoj didžiojo brolio esama

daugybės mažųjų brolių. Saugokitės mažųjų brolių. Internetas suteikia itin didelę galią asmenims, tinklo svetainėms, bendrovėms ir viešbučiams – mažiesiems broliams, – todėl jie gali sukaupti milžiniškus informacijos kiekius be jokios valdžios priežiūros. Kai kurie ja naudosis atsakingai; kiti – ne. 1999 m. Demokratijos ir technologijos centro tyrimas parodė, jog mažiau nei 10 procentų visų tinklo svetainių paisė EBPO pagrindinių privatumo gairių, kuriose nurodyta, kad asmenys turi teisę tikėtis, jog bet kokie jų perduodami internetu asmens duomenys nebus naudojami be jų sutikimo, kad jie turi teisę ištaisyti bet kokias klaidas ir teisę manyti, jog bet kokie slapti duomenys bus apsaugoti nuo piktnaudžiavimo.

Viena iš teigiamų globalėjimo pusių yra ta, jog jis skatina finansinių sandorių skaidrumą. Tiek šalys, tiek bendrovės, norinčios prisijungti prie kaimenės, rinkai turi atskleisti dalykus, kuriuos praeityje galėjo išlaikyti slaptus. Bet kaip nebėra kur pasislėpti šalims ir bendrovėms, taip vis labiau nebėra kur pasislėpti ir asmenims. Kiekvienas jūsų telefono skambutis, kiekviena jūsų apmokėta sąskaita, kiekvienas jūsų pagal receptą perkamas vaistas, kiekviena jūsų išsinuomojama vaizdajuostė, kiekvienas jūsų skrydis lėktuvu, kiekvienas pasinaudojimas bankomatu – visa tai kur nors įrašoma elektroninės kaimenės kompiuteryje, ir jūs neturite supratimo, kada tai gali sugrįžti ir neduoti jums ramybės. Užmegsite meilės ryšius su Jungtinių Valstijų prezidentu, ir ypatingųjų bylų prokuroras kada nors gali užfiksuoti kiekvieną jūsų telefono skambutį jam ir kiekvieną kaklaraištį, kurį jam nupirkote mokėdama kredito kortele. Norėtumėte apsilankyti pornografijos svetainėje „Hot Sex"? Na, tiesiog atsiminkite štai ką: kai dabar lankotės daugelyje tinklo svetainių, jos yra sudarytos taip, kad jums automatiškai nusiunčiama tai, kas vadinama „sausainėliu". Sausainis yra elektroninis pirštо antspaudas, kurį įvairios jūsų aplankytos svetainės uždeda ant jūsų interneto peržvalgos lango. Sausainiai gali parodyti, kur jūs vaikščiojate, kur jūs apsiperkate ir ką jūs

veikiate tiesiogiai prisijungęs. Kai kas nors, tarkime, tiesiogiai prekiaujantys mažmenininkai, visus sausainius sukrauna į jūsų sausaininę, jie susidaro neblogą vaizdą apie jūsų įpročius, prioritetus, mėgstamus ir nemėgstamus dalykus, o paskui jums stumteli visokią tiesioginę rinkodarą, iškeptą kaip tik jums.

Sakote, kad nesijaudinate? Ką manote apie tai: 1998 m. mačiau tokio dalyko, pavadinto „Guard Dog", televizijos reklamą – tai programa, kuri jūsų buitiniam kompiuteriui ir jūsiškei tinklo svetainei suteikia interneto apsaugą ir juos užkoduoja. Reklamoje rodoma, kaip kažkas slapčiomis žiūri pro uždarytas langines, o paskui balsas už kadro sako: „Internetas yra jūsų langas į pasaulį", bet jis gali būti ir „langas į jus". Kad tam sutrukdytumėte, pirkite programą „Guard Dog"; „ji apsaugo tinklą, kad jūsų neteisėtai nenaršytų". Po kelių mėnesių *ABC News* mačiau reportažą, tiksliai išaiškinusį, kodėl jums gali prireikti „Guard Dog". Jame pranešama štai kas: 1998 m. vasaros apklausa valstybės mastu parodė, jog „81 procentas žmonių mano, kad informacija apie juos, jų kredito reitingus, ligos istorijas ir finansinius dokumentus yra nesaugi". Reportaže priduriama, kad tokios valstijos kaip Teksasas jau daro kompiuteriu tiesiogiai prieinamus savo valstijos gyventojų anksčiau padarytų nusikaltimų sąrašus. Teksaso nusikalstamos praeities duomenų bazėje galima ieškoti, sumokant 3,15 JAV dolerių už kiekvieną paiešką pagal pavardę. Ofšorinė bendrovė, pavadinta *PublicData*, įsikūrusi Angilijoje, britų Vest Indijoje, dideliais kiekiais perka valstybinio archyvo dokumentus ir daro juos kompiuteriu tiesiogiai prieinamus per duomenų bazę, kurioje viena paieška kainuoja tik 3 centus. *PublicData* siūlo dokumentų sąrašą, įskaitant nusikalstamos praeities, kai kurių apygardų teismo posėdžių protokolų ir rinkėjų registracijos rodyklių, vairuotojų pažymėjimų įrašų ir t. t. Darosi vis blogiau. 1998 m. gruodį *USA Today* pranešė, kad populiarus kišeninis kompiuteris, skirtas datoms, adresams ir priminimo įrašams kaupti, „gali būti užprogramuotas

nuotolinio valdymo raktų kodams kopijuoti ir automobiliams atrakinti – tai patvirtino jo gamintojas. Su papildoma programine įranga 369 JAV dolerius kainuojantis „Palm III" gali perimti infraraudonąjį automobilio užrakto signalą maždaug iki 3 metrų atstumu".

Tai, kaip mes elgsimės su visais mažaisiais broliais, taps svarbiu politiniu klausimu. Esama daugybės idėjų. Viena iš giliausių keliama Harvardo teisės profesoriaus Lawrence'o Lessigo knygoje *Kodeksas ir kiti kibernetinės erdvės įstatymai*. Lessigas įrodinėja, kad žmonės nukenčia nuo iliuzijos, esą kad ir kokia šią akimirką būtų kibernetinė erdvė, ji privalanti tokia būti visada. Jos negalima keisti. Tai vieta, kurią reikia atrasti, o ne formuoti. Bet kibernetinė erdvė nebuvo Dievo duota. Jos struktūrą formuoja žmonės, turintys tam tikrų interesų; kaip mes sakome, „kuria kibernetinės erdvės techninę įrangą taip, kad ji lemtų laisvę ir privatumą, kuriuos jūs ir aš ten turėsime", – sako Lessigas. Didelę įtaką kibernetinės erdvės struktūrai daro prekyba ir valdžia, „abi suinteresuotos kuo daugiau žinoti apie tai, ką žmonės veikia ir kur, – sako Lessigas. – Todėl ne atsitiktinumas, kad kylanti interneto struktūra palengvina sekti žmones ir rinkti privačius duomenis, nes sekti žmones mėgsta valdžios, o rinkti privačius duomenis mėgsta prekyba".

Valdžia, įrodinėja Lessigas, negali leisti interneto privatumo įstatymų, nes ji neturi būdų, kaip juos čia iš tiesų priversti vykdyti. Bet ji gali sudaryti paskatas žmonėms internete įtaisyti privatumo filtrus ir kitas apsaugos priemones. „Tarkime, jog valdžia sako, kad duomenys apie jus yra jūsų nuosavybė, ir vienintelis būdas juos kaip nors paimti – tartis su jumis, – sakė jis. – Tai tinklo kūrėjams sudarytų paskatas palengvinti kiekvienam iš mūsų tartis dėl mūsų asmens duomenų – ką mes norime atiduoti veltui, už ką mes norėtume gauti atlygį ir ko visiškai nenorime atsisakyti."

Teisė į privataus gyvenimo neliečiamumą yra pagrindinė mūsų Konstitucijos ir jos kūrėjų vertybė. Ar mes žengiame į amžių, kai tokių vertybių bus paisoma tik žemėje, bet ne kibernetinėje erdvėje?

Teisėjas Louisas Brandeisas dažnai kalbėjo apie tai, jog reikia išsaugoti kiekvieno piliečio „teisę būti paliktam ramybėje". Bet internetas, atsidūręs mūsų bendravimo, mokymosi ir verslo centre, iškelia potencialiai didesnę problemą: teisę ne tik būti paliktam ramybėje, bet ir teisę išlikti nepermatomam, – kad kiekvienas jūsų žingsnis gyvenime nebūtų kur nors įrašytas kompiuteryje ir prieinamas bet kam kur nors parsisiųsti už 39 JAV dolerius. Štai kur mes neišvengiamai artėjame, nepaprastai greitai didėjant informacijos kiekiui, kurį apie mus visus sukaupia mažieji broliai tiek valdžioje, tiek ir privačiame sektoriuje. „Kompiuterijos pažanga veikia dvejopai, – atkreipė dėmesį *The Economist* (1999 m. gegužės 1 d.). – Ji ne tik leidžia surinkti informaciją, kuri kažkada pražūdavo dažniausiai niekur neužfiksuota, bet ir padaro, kad šią informaciją būtų palyginti lengva kaupti, analizuoti ir surasti dar neseniai neįmanomais būdais." Juo kompiuteriai mažėja, spartėja, pinga ir labiau sujungiami, tuo stiprėja visi mažieji broliai. Jei Konstitucija baigsis ten, kur prasidės tinklas, jei žmonės išgyvens globalėjimą kaip kažką, kas braunasi į jų gyvenimus ir privatumą kur kas labiau negu padeda susisiekti su pasauliu, jei jie manys, kad iš tinklo po juos naršoma labiau negu jie naršo po tinklą, galiausiai jie pastatys naujas sienas.

Tiesiog per daug neteisinga pernelyg daugeliui žmonių

Julia Preston, dešimtojo dešimtmečio pabaigos *New York Times* korespondentė Meksike, pasakoja nuostabią istoriją, kurioje užfiksuota tarp globalėjimo laimėtojų ir pralaimėjusiųjų Meksikoje tvyrojusi įtampa.

„Buvo 1996 metų Gegužės pirmosios šventė, – prisiminė Preston, – labai didelė demonstracija Meksike. Ėjo pirmieji metai po taupymo programos, todėl eitynės buvo nepaprastai didelės, ży-

giavo ir daug profsąjungų, dalyvavusių vyriausybės bei darbuotojų susitarime ir nepaklususių nurodymams nedalyvauti demonstracijoje. Aš ėjau su Universitetų darbuotojų profesine sąjunga, kuri nuo seno turėjo polinkį į kairumą, jų būrys buvo ypač triukšmingas. Jie skandavo „Muera Ortiz" – mirtis Ortizui, finansų ministrui. Jie buvo rėksmingi ir priešiški. Šios demonstracijos įkarštyje mano rankinėje suskamba mobilusis telefonas; skambina ministro Ortizo sekretorė ir sako, kad finansų ministras nori su manimi pasikalbėti. Pasakiau, jog pernelyg triukšminga kalbėtis iš ten, kur stoviu – demonstracijos viduryje, ir išėjau iš minios prie pastato, kur šiek tiek tyliau, o be to, reikėjo laiko pasirengti pokalbiui su Ortizu. Na, jis skambina, o aš sakau: „Pone ministre, turiu jums pasakyti, kad čia yra daug žmonių, kurie nepritaria jūsų ekonominei politikai". Jis lyg ir sukikeno ir greitai pasidarė aišku, kad jam neįdomu. Jis man skambino pranešti ir išaukštinti faktą, kad Meksika ką tik pardavė savo pirmąsias trisdešimties metų obligacijas. Tai buvo pirmas kartas nuo [1995 m.] peso kracho, kai jie Volstrite pardavė ilgalaikes obligacijas be Amerikos paramos, ir jos buvo labai gerai sutiktos. Taigi štai jis – įsiaudrinęs, – o štai aš, besikalbanti su juo telefonu iš šitos demonstracijos vidurio, kur žmonės šaukiasi jo mirties."

Jei Ortizas tokią dieną galėjo išlikti gyvas, globalėjimas tokią dieną irgi pajėgs ištverti, – kol Meksikoje yra pakankamai žmonių, manančių, kad iš šios sistemos gauna ganėtinai naudos, todėl gali ją pakęsti. Galbūt jie retkarčiais išeina į gatves pasmerkti politikos arba pareikalauti darbo, bet tie Meksikos darbuotojai nepapildo vado pavaduotojo Marcoso ir zapatistų sukilėlių gretų, norėdami Meksiką atjungti nuo sistemos. Dar ne.

Daugiausia tai dėl to, kad nors elektroninė kaimenė bei prekybos centrai ir sumušė tokią šalį kaip Meksika, bet sykiu ir pasiskubino už pagerėjusius rezultatus atlyginti daugiau iš Meksikos pirkdami ir daugiau į Meksiką investuodami, kai tik ji apsitvarkė savo

ekonominius reikalus. Būtent to sukeltas augimas leido pasaulio ortizams numoti ranka į mirties raginimus ir darbuotojams pasakyti: „Tiesiog dar truputėlį pasilaikykite manęs ir pažadu jums, kad visa tai pasikeis".

Tačiau kas atsitinka, jei tuo pačiu metu esama nuosmukio Jungtinėse Valstijose ir Vakarų Europoje, o Japonija ir toliau sustingusi ir nesugeba išjudėti? Elektroninė kaimenė gali išsekti ir užuot pajėgusi atlyginti Meksikai, Brazilijai ar Korėjai, pirkdama jų obligacijas, kai jos tinkamai elgiasi – reformuoja savo ekonomikas ir velkasi auksinius tramdomuosius marškinius, – daug ko visai nepajėgtų padaryti. Amerikos ir Vakarų Europos didžiosios šalys gali ne siurbti visą importą iš besivystančių šalių, kad jos galėtų eksportuoti ir atgyti, bet susigundyti statytis naujas protekcionistines sienas nuo didesnio importo, kad apsaugotų savo mažėjančias darbo rinkas. Ar sistema ir tada išlaikys? Mes nežinome, nes per pirmąjį globalėjimo dešimtmetį nė karto su šiuo scenarijumi taip ir nesusidūrėme. Bet tai tikras globalėjimo sistemos išbandymas stresu – kaip ji ištvers nuosmukį centre – ir kol nepatirsime, tikrai nesužinosime, ar globalėjimo procesas yra grįžtamas, ar ne.

Tiesiog pernelyg nužmogina

Sykį Vašingtone važiavau žiediniu keliu, kai per WTOP radiją išgirdau tokį pranešimą. Didžiai iškilmingai buvo pranešama, kad paskambinus tam tikrai Niujorko kabelinės televizijos bendrovei, ji pasiūlo pasirinkti tokį naują dalyką: „Jei norite kalbėtis su žmogumi, spauskite 1".

Aš visada spaudžiu 1. Aš visada spausiu 1. Tiesą sakant, kai išgirstu tą pranešimą: „Jei neturite mygtukinio telefono aparato, nepadėkite ragelio ir telefonininkas jums pagelbės..." Niekada nepadedu ragelio ir laukiu, kad pasikalbėčiau su telefonininku, net jeigu turiu mygtukinį telefoną. Visada galėti paspausti 1 globalėji-

mo sėkmei labai svarbu; globalėjimo sėkmei iš tikrųjų svarbu nuolatinė galimybė nepadėti ragelio, kad pasikalbėtum su telefoninininku. Nes kažkaip reikia justi, kad ši sistema sukurta žmonėms, o ne mašinoms; priešingu atveju, ji darosi didžiai atstumianti.

Bet kas atsitinka, jei nebegalima rinktis paspausti 1? Kas atsitinka, jei globalėjimas darosi tiesiog pernelyg norminantis, pernelyg nužmoginantis?

Mano svainis Tedas Century, medicininių prietaisų išradėjas, pusrūsyje turi nuosavą dirbtuvę. Tedas yra geriausių žmonių tipo vyrukas, savo rankomis darantis neįtikėtinai sudėtingus tikslius prietaisus. Vieną popietę kalbėjomės apie tiesioginės prekybos pažangą, internetą, palydovines technologijas ir panašius dalykus. Jis kurį laiką linksėjo galva, o tada galų gale pasakė: „Taip, bet kaip į visa tai įtilpti gyvenimo kokybei?"

Paskui Tedas ir mano sesuo Jane puolė pasakoti, kas jiems iš tikrųjų rūpi. „Kasmet vasarą mes išvykstame iš namų Filadelfijoje į Pietų Džersį nusipirkti vietinių žemės ūkio produktų, ypač Džersio didkepsninių pomidorų, – sakė Tedas. – Tai tie dideli, sultingi pomidorai, nepaprasto skonio. Tai kažkaip susiję su smėlingu Pietų Džersio dirvožemiu, su tuo, kaip jis išlaiko vandenį, kad iš tiesų tinka pomidorams ir saldiesiems kukurūzams auginti; štai kodėl *Campbell's* pomidorų sriubai visada perka pomidorus iš tenykščių smulkiųjų ūkininkų. Bet nuostabiausia pomidorų istorijoje tai, kad jie sunkiai pakelia transportavimą, todėl niekas nebandė jų pardavinėti globalioje rinkoje. Be to, jie visi būdavo skirtingų pavidalų ir dydžių, su tokiais bjauriais įtrūkiais viršuje. Bet jų skonis buvo nuostabus. Mes specialiai važiuodavome į ūkininkų turgus Pietų Džersyje ir pirkdavome juos sveriamus. Mes parsiveždavome jų namo, supjaustydavome salotoms, gamindavomės pomidorų padažą. Kai kurie mūsų draugai tiek jų prisivalgydavo, kad jiems lūpas nuo rūgšties imdavo perštėti. Pietų Džersio didkepsniniai pomidorai buvo tokie saldūs, kad jų skonis buvo tarsi vaisių. Na,

1997 m. vasarą išvykę į savo kasmetinę pomidorų pirkimo kelionę pastebėjome, kad jų įsigyti pasidarė sunkiau. O kai 1998 m. vasarą nuvykome į ūkininkų turgus jų nusipirkti, jie buvo dingę. Tiesiog dingę. Vietoj jų ūkininkų turguose buvo pilna pomidorų, kurie visi buvo vienodo dydžio, rausvos spalvos ir vaško skonio. Viename ūkininkų turguje vyrukas mums atidarė savo šaldytuvą, o jame buvo tvarkingai sukrauta daugybė pomidorų dėžių. Jis sakė, kad šią naują atmainą galima ilgiau išlaikyti ir toliau gabenti. Jie visi atrodė vienodi ir be įtrūkių. Jis pasakė: „Klientai nemėgsta įtrūkių". Jie buvo pernelyg bjaurūs."

Dabar įsiterpė mano sesuo Jane: „Dar blogiau, – sakė ji, – kad tie erzaciniai, maži laboratoriniai pomidorai tebevadinami „Džersio didkepsniniais". Kitaip tariant, jie atsikratė pomidorų, bet paliko prekės ženklą, todėl dabar gali juos pardavinėti visame pasaulyje kaip Džersio didkepsninius, net jeigu jie iš tikrųjų neatrodo taip pat ir jų skonis kitoks! Visa tai mane baisiai nuliūdino. Man toptelėjo, jog kažkas, kas buvo tikra mano gyvenimo kokybės dalis, prapuolė amžiams, o aš per jauna, kad visą likusį savo gyvenimą valgyčiau dirbtinį maistą. Tai aš palaikiau ateities ženklu – visų nepakartojamų mūsų gyvenimo dalykų virsmą dirbtiniais".

Baigiantis pokalbiui, svainis man pasakė: „Pirmas dalykas, atėjęs į galvą mums grįžus iš kelionės, kai aptikome, kad jie nebeprekiauja mūsų pomidorais, buvo sėsti prie interneto ir imti ieškoti Džersio didkepsninių, kad pamatyčiau, ar kas nors tebeaugina tikrą daiktą. Kas nors ten juk turi būti".

Tedo nuojauta buvo gera. Jei jie tebeturi rinką ir tebėra sėklų, koks nors ūkininkas, naudodamasis interneto svetaine *www.pomidorai.Dzersiodidkepsniniai.com*, *Federal Express* paslaugomis ir *Visa* sąskaita, tikriausiai įsteigs virtualų ūkininkų turgų, kur bus galima užsisakyti originalių Džersio didkepsninių pomidorų tiesiog iš jūsų namų kompiuterio, už juos užmokėti *Visa*, o kitą dieną juos pristatytų *FedEx* – bent jau aš to tikiuosi.

Nuo to gali priklausyti globalėjimo ateitis

Kaip mes išmoksime išlaikyti tinkamą pusiausvyrą tarp natūraliai suteikiančio galią bei sužmoginančio globalėjimo ir atimančio galią bei nužmoginančio globalėjimo, nulems, ar jis grįžtamas, ar negrįžtamas, trumpalaikis tarpsnis ar fundamentali revoliucija žmonių visuomenės raidoje.

1998 m. liepą *The New Yorker* išspausdino karikatūrą, vaizduojančią du ilgaplaukius, susivėlusiomis barzdomis „pragaro angelų" tipus, vieną vilkintį trumparankoviais marškinėliais su kaukole ir sukryžiuotais kaulais, o kitą – sėdintį ant motociklo. Abu, matyt, klausinėjo vienas kito, kaip praėjo jo diena. Pagaliau vienas „pragaro angelas" sako kitam: „Kokia buvo mano diena? Nuosmukiai, skatinami kylančių klausimų".

Taip ir globalėjimas. Globalėjimas visada išlaiko pusiausvyrą, visada vienur ar kitur pasvyra. Mūsų, kaip pasaulio piliečių, užduotis – užtikrinti, kad dauguma žmonių visada pajustų, jog kylantys klausimai skatina nuosmukius. Tik tada globalėjimas bus subalansuotas. Jokia kita valstybė neturi didesnės atsakomybės ir galimybės tai užtikrinti, kaip Jungtinės Amerikos Valstijos.

20. Dar yra kur eiti

> Jei laisva visuomenė negali padėti vargšų daugumai, ji negali išgelbėti turtingųjų mažumos.
>
> *John F. Kenedy*

1996 m. žiemą lydėjau tuometinę JAV ambasadorę Jungtinėse Tautose Madeleine Albright į kelionę po Afrikos karo zonas, kur buvo dislokuotos JT taikos palaikymo pajėgos. Keliaudami mes pakliuvome į Liberijos, Angolos, Ruandos ir Burundžio pilietinius karus.

Sustojus Ruandoje, paskutinėje kelionės vietoje, Albright paprašė savo darbuotojų ir Karinių oro pajėgų „Boeing 737" įgulą papozuoti nuotraukai Kigalio tarptautinio oro uosto pakilimo take. Jos lėktuvas buvo išdažytas baltai ir mėlynai, kaip prezidento lėktuvėlis, o ant jo užrašyta „Jungtinės Amerikos Valstijos". Albright darbuotojai ir įgula stovėjo ant laiptelių ir po sparnais. Tarp jų buvo graikų kilmės amerikietis, čekų kilmės amerikietis, žydų kilmės amerikiečiai, juodaodžiai amerikiečiai ir baltieji amerikiečiai. Buvo Karinių oro pajėgų įgulos narių iš mažų miestelių ir Valstybės departamento specialistų iš „Gebenės lygos" universitetų, jie visi čia stovėjo petys į petį. Kaip korespondentas, aprašantis kelionę, nemaniau, jog turėčiau būti nuotraukoje, todėl atsistojau nuošaliau ir žiūrėjau, kaip ruandiečių grupelė stebi amerikiečių fotosesiją. Ruandiečių veidų išraiška buvo šiek tiek pašaipi. Vargu ar jie ką pamatė šioje scenoje, rodančioje, kuo Amerika stipri: bendruomenės dvasia, lydomuoju katilu, pasiryžimu padėti skurstantiems tolimiems pašaliečiams, laisve ir galimybe kiekvienam žmogui prasimušti į viršūnę, o svarbiausia – pilietybės sąvoka, pagrįsta ištikimybe idėjai, o ne genčiai. Kaip nuotrauka, ji rodė visa tai, ko Ruandoje nebuvo. Ruanda buvo ką tik išsikapsčiusi iš gentinio karo – Ruandos hutų prieš Ruandos tutsius – orgijos, kurioje žuvo milijonas žmonių, kai kurie jų žiauriai užkapoti mačetėmis. Visa Ruanda buvo vien alyvmedžiai ir jokių „Lexus", šalis, kurioje visos gumbuotos šaknys smaugė vienos kitas, o žydinčių šakų nebuvo.

Stebėdamas tą sceną ant gudronuoto pakilimo tako ėmiau širsti, – bet ne tik dėl tragedijos Afrikoje, – širsti dėl tuometinių JAV Kongrese vykusių ginčų, susijusių su biudžetu. Tada man atrodė, – o dabar dar labiau, – kad Amerikoje mes turime kažką neįprastai ypatinga. Bet jei norime tai išsaugoti, turime už tai užmokėti, tai puoselėti. Tuo pat metu klausydamasis liūdnai pagarsėjusių 1994 metų respublikonų pirmakursių, girdėjau niekšiškus balsus – balsus, kuriems nerūpėjo jokie kompromisai, balsus, kuriems Ame-

rikos vyriausybė buvo kažkoks piktas priešas. Girdėjau vyrus ir moteris, atkakliai reikalaujančius, kad valdytų tik rinka, ir manančius, jog pakanka tinkamų laisvosios prekybos ir globalėjimo ekonominių imperatyvų, o visa kita ateisią savaime. Girdėjau įstatymų leidėjus, kurie, regis, manė, kad Amerika neturi jokios ypatingos atsakomybės remti globalias institucijas, tokias kaip JT, Pasaulio bankas ir TVF, svarbias stabilizuojant tarptautinę sistemą, iš kurios Amerika gauna daugiau naudos negu bet kuri kita šalis.

Apie visa tai mąstydamas ant Kigalio oro uosto gudronuoto pakilimo tako, pasakiau sau: „Na, mano bičiuliai pirmakursiai respublikonai, atvykite į Afriką – tai pirmakursių respublikonų rojus". Taip, pone, Liberijoje niekas nemoka mokesčių. Angoloje nėra jokios ginklų kontrolės. Burundyje nėra socialinės apsaugos, kaip mes ją suprantame, Ruandoje jokios išpūstos valdžios, kuri kištųsi į rinką. Bet daugybė jų žmonių tikriausiai norėtų, kad būtų. Pavyzdžiui, viešbučio registratorė Luandoje, Angoloje, kuri pažvelgė į mane taip, tarsi aš būčiau kvaištelėjęs, kai jos paklausiau, ar man saugu vidury dienos išeiti pasivaikščioti už trijų kvartalų nuo viešbučio pagrindine Angolos sostinės gatve.

„Ne, ne, ne, – ji papurtė galvą – nesaugu." Galiu lažintis, kad ji neprieštarautų mokėti kokius nors mokesčius, kad gatvėse būtų daugiau policininkų. Arba Liberijos radijo komentatorius, priėjęs prie manęs Monrovijoje ir griežtai paklausęs, kodėl JAV jūrų pėstininkai, atvykę į Liberiją po to, kai 1989 m. prasidėjo pilietinis karas, evakavo tik JAV piliečius, o liberiečius paliko vienus kovoti iki galo. „Visi mes manėme: ateina jūrų pėstininkai, mes būsime išgelbėti, – pastebėjo Liberijos žurnalistas, – bet paskui jie išvyko. Kaip jie galėjo išvykti?" Vargšas vyrukas, jo šalyje nėra jūrų pėstininkų, kad jį išgelbėtų. Galiu lažintis, kad jis irgi neprieštarautų mokėti kokius nors mokesčius keliems geriems vyrukams. Liberijoje jie nesijaudina dėl „išpūstos valdžios". Jie visai nesijaudina dėl valdžios – tai dėl gaujų ir karo vadukų, paskutinį dešimtmetį viešpa-

tavusių tame krašte. Ne, liberiečiams galbūt niekad nebereikės jaudintis dėl valdžios biurokratizmo. Tiesą sakant, vienintelis potvarkis, kurį Liberijoje mačiau ant vykdomosios valdžios rūmų, buvo skelbimas, lipnia juosta priklijuotas prie kulkų suvarpyto lauko durų langelio. Jame sakoma: „Čia atiduokite saugoti ginklus".

Angoloje darbdaviams visai nereikia nervintis dėl nemalonių darbo saugos taisyklių, jau nekalbant apie paslaugas neįgaliems darbuotojams. 70000 angoliečių, kurių galūnes nutraukė sausumos minos, padėtos per paskutinius dvidešimt penkerius pilietinio karo metus, regis, tiesiog puikiai išsiverčia patys. Matote juos, klibinkščiuojančius Luandos gatvėmis, feliniškai išsikraipiusius, kaulijančius maisto, o žmogaus galūnes pakeitusius medinėmis. Ruandoje ir Burundyje niekas nebuvo prašomas mokėti už „Head Start", draudimą nuo nedarbo, „Medicaid", privalomą karo tarnybą ar studentų paskolų programas. Jie tik žiauriai konkuruoja dėl prastos žemės, elektros ir vandens, tutsių ir hutų gentainiai pakaitomis retina vieni kitų gretas, kad užgrobtų daugiau išteklių.

Tuo metu pirmakursiai respublikonai beveik niekada nebuvo vykę į Kongreso apmokamas keliones. Jie manė, kad tai jų rinkėjams pasirodytų nedora. Daugelis jų netgi neturėjo pasų. Labai gaila. Jie norėjo susilaukti visokeriopos pagarbos ir naudos už tai, jog yra geopolitikos maiklai džordanai, už tai, kad šiandieninėje globalėjimo sistemoje yra amerikiečiai, tačiau be jokių su tuo susijusių aukų ir prievolių – namuose ar užsienyje. Jiems reikėtų atvykti į karo draskomą Afriką ir iš tikrųjų patirti, kas atsitinka šalims, kuriose nėra bendruomenės pojūčio, jokio supratimo, kad žmonės savo valdžiai ką nors skolingi, jokio supratimo, kad kas nors atsako už ką nors kitą, ir kur turtingieji turi gyventi už aukštų sienų ir tamsintų langų, tuo tarpu vargšai palikti švelniai rinkos malonei.

Aš nenoriu gyventi tokioje šalyje ar tokiame pasaulyje. Tai ne tik moraliai neteisinga, tai vis labiau darysis pavojinga. Ieškoti būdų, kaip to išvengti, šiandien Amerikos vidaus ir užsienio poli-

tikai turėtų būti svarbiausia. Deja, formuodamos savo politiką, nei Demokratų partija, nei Respublikonų partija iki galo neperėjo nuo šaltojo karo sistemos prie globalėjimo sistemos. Kartais jos elgiasi taip, tarsi dabar pasaulis mums saugus, todėl kiekvienu klausimu galime būti ir atsiribojęs vienas nuo kito, ir kvailai šališki. Šiandien, kai nebėra jokios rimtos diskusijos apie bendrus nacionalinius interesus, viskas sukasi apie tai, ar mes galime apibrėžti naują bendrą grėsmę, o ne naują bendrą misiją. Amerikos internacionalizmo vienijamasis principas tebėra „didysis priešas", o ne „didžioji proga", jau nekalbu apie „didžiąją atsakomybę".

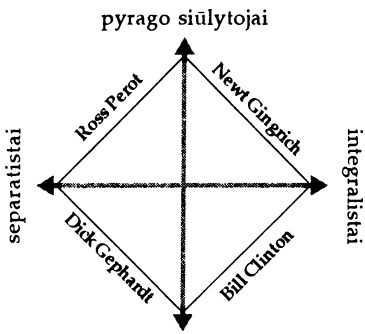
Šiandieninėje globalėjimo sistemoje Amerika turi siektiną bendrą nacionalinį interesą, – ir teikiantį didžiąją progą, ir užkraunantį didžiąją atsakomybę. Pasakykime paprastai: kaip šalies, iš šiandieninės globalios integracijos gaunančios daugiausia naudos – šalies, kurios žmonės, gaminiai, vertybės, technologijos ir idėjos yra labiausiai globalizuoti, – mūsų užduotis užtikrinti globalėjimo pusiausvyrą. O tai galima padaryti siekiant, kad tarptautinė sistema liktų stabili ir kad pažanga lenktų nuosmukius kaip galima didesniam skaičiui žmonių, kaip galima daugiau šalių, kaip galima daugiau dienų. Šaltojo karo sistemoje pagrindinis politinis klausimas buvo toks: kokią renkatės techninę įrangą ir operacinę sistemą? Globalėjimo epochoje pagrindinis politinis klausimas yra toks: kaip geriausiai išnaudoti vienintelę veikiančią techninę įrangą ir operacinę sistemą – globaliai integruoto laisvosios rinkos kapitalizmo? Atsakant į šį klausimą, Amerika pasauliui gali būti ir turėtų būti sektinas pavyzdys.

Amerika turėjo du šimtus metų išgalvoti, atnaujinti ir sutikrinti atsvaras, kurios išsaugo rinkas laisvas ir neleidžia joms virsti pabaisomis. Mes turime priemonių poveikiui daryti. Mums tenka atsakomybė daryti poveikį. Ir mes labai suinteresuoti daryti poveikį. Vadovauti globalėjimui yra vaidmuo, kurio Amerika tenedrįsta kratytis. Dabar tai mums visiems rūpimas nacionalinis interesas, o

politinei partijai, kuri tai supras pirmoji, kuri pasiūlys nuosekliausią, patikimiausią ir lakiausios vaizduotės programą tam pasiekti, priklausys tikrasis tiltas į ateitį.

Kad suprastumėte, kaip susidoroti su šiuo išbandymu, pirmiausia reikia atsikratyti šaltojo karo sistemos šnekos, kuri iš tiesų neužgriebia ginčijamų klausimų, ir sukurti naujus terminus, tinkamus globalėjimo sistemai. Tuo tikslu aš sudariau matricą, kuri, mano nuomone, paliečia keturias pagrindines politines tapatybes, iš kurių žmonės globalėjimo sistemoje gali rinktis (žr. schemą).

Kad išsiaiškintumėte, kas šioje naujoje epochoje esate jūs ir kas yra jūsų varžovai, įsižiūrėkite į šią matricą:



Linija, einanti skersai per vidurį iš kairės į dešinę, yra globalėjimo linija. Pirma, ką turite padaryti – nusistatyti padėtį pagal tai, ką manote apie globalėjimą. Dešinėje šios linijos pusėje iš krašto yra „integralistai". Tai žmonės, kurie iš tikrųjų pritaria globalėjimui, nes mano, kad jis yra arba naudingas, arba neišvengiamas, ir nori jį regėti skatinamą daugiau laisvai prekiaujant, plačiau prekiaujant internetu, mokyklų, bendruomenių ir komercinių įmonių kompiuterius daugiau jungiant į tinklą, daugiau naudojantis elektroniniu paštu, kad galiausiai mes galėtume būti globaliai integruoti

dvidešimt keturias valandas per parą, dvidešimt keturiose laiko juostose ir kibernetinėje erdvėje.

Kairėje šios linijos pusėje iš krašto yra „separatistai". Tai žmonės, manantys, kad laisvoji prekyba ir technologijų integracija nėra nei naudingos, nei neišvengiamos, nes jos didina pajamų skirtumus, skatina darbų siuntimą į užsienį, niveliuoja kultūrą, paversdamos ją globalia koše ir atveda į gyvenimą, kontroliuojamą tolimų, beveidžių rinkos jėgų. Jie nori globalėjimą išvysti sustabdytą čia pat. Jie nori jį pertraukti ir tuoj pat jį sunaikinti.

Taigi pirmas dalykas, kurį jums reikia padaryti – kur nors šioje linijoje nusistatyti savo padėtį. Jūs separatistas? Integralistas? Ar kažkas per vidurį?

Dabar pažvelkite į liniją, einančią nuo matricos viršaus į apačią. Tai skirstymo ašis. Ji rodo, kokią, jūsų nuomone, politiką turėtų pasirinkti vyriausybės, kad judėtų į priekį su globalėjimu ir auksiniais tramdomaisiais marškiniais. Šios linijos apačioje yra „socialinės apsaugos tinklų šalininkai". Aš socialinės apsaugos tinklų šalininkais vadinu žmones, kurie mano, kad globalėjimas bus subalansuotas tik jį demokratizavus – tiek ekonomine, tiek politine prasme. Ekonomikos požiūriu tai reiškia sukurti batutus ir socialinės apsaugos tinklus, skirtus ne tik pralenktųjų, neišmanėlių ir vėžlių kritimui sušvelninti, bet ir įvesti juos į sistemą, pagelbstint įsigyti įrankių ir išteklių, kad galėtų konkuruoti. Politiniu požiūriu tai reiškia globalėjančiose besivystančiose šalyse remti demokratėjimą, nes negali būti subalansuoto ekonominio augimo be asmens laisvių didėjimo.

Aišku, kad ne visi su šiuo požiūriu sutinka. Štai kodėl šios skirstymo linijos viršuje – t. y. kitame gale nuo socialinės apsaugos tinklų šalininkų – yra „pyrago siūlytojai". Tai žmonės, manantys, kad globalėjimas iš esmės reiškia „laimėtojui atitenka viskas", o „pralaimėtojas tesirūpina savimi". Jie nori sumažinti valdžios aparatą, mokesčius ir apsaugos tinklus, ir leisti žmonėms iš tikro susilaukti savo darbo vaisių arba užmokėti už savo neišmanymą. Pyra-

go siūlytojai sako, jog niekas labiau nesutelkia proto į tai, kad gautum darbą ir jį išlaikytum, kaip žinojimas, jog po jumis nėra tinklo.

Taigi paskui jums reikia nusistatyti padėtį šioje skirstymo linijoje. Jūs socialinės apsaugos tinklų šalininkas? Pyrago siūlytojas? Ar kur nors per vidurį?

Visus pagrindinius Amerikos politikos žaidėjus suprasti ir nustatyti jų tapatybę šiandien lengviau pagal šią lentelę, negu iš senų demokrato, respublikono ir nepriklausomojo etikečių. Billas Clintonas yra integralistas socialinės apsaugos tinklų šalininkas. Buvęs Atstovų rūmų pirmininkas Newtas Gingrichas buvo integralistas pyrago siūlytojas. Štai kodėl Clintonas ir Gingrichas visada buvo sąjungininkai laisvosios prekybos klausimais, bet priešininkai išlaidų socialinei apsaugai/pašalpoms klausimais. Atstovų rūmų mažumos lyderis Dickas Gephardtas yra separatistas socialinės apsaugos tinklų šalininkas, o Rossas Perot – separatistas pyrago siūlytojas. Štai kodėl Gephardtas ir Perot buvo sąjungininkai prieš NAFTA ir prieš daugiau laisvosios prekybos, bet priešininkai išlaidų socialinei apsaugai/pašalpoms klausimais – Gephardtas nori leisti pinigus socialinės apsaugos tinklų programoms ir apginti darbuotojų „teises", o ne tik sustiprinti jų gebėjimus.

Nors naudojuosi šia matrica, apibūdindamas šiandieninę Ameriką, ją lengvai galite pritaikyti bet kuriai šaliai. Tiesiog įsiterpkite į šią matricą ir sužinosite, kas jūs esate ir kas bus jūsų priešininkai kitoje didžiojoje politinėje diskusijoje. Aš esu integralistas socialinės apsaugos tinklų šalininkas. Ką reiškia būti integralistu socialinės apsaugos tinklų šalininku? Tai reiškia aiškiai skelbti subalansuoto globalėjimo politiką, subalansuoto globalėjimo geopolitiką (užsienio ir gynybos politiką), subalansuoto globalėjimo geoekonomiką, ir galų gale – subalansuoto globalėjimo etiką (mąstymą apie tai, kaip šioje sistemoje telpa dvasinės vertybės, vaikų auklėjimas ir Dievas). Kitaip tariant, tai reiškia aiškiai skelbti naują naujos tarptautinės sistemos viziją.

Politika globalėjimo amžiuje

Pradėkime nuo subalansuoto globalėjimo politikos. Ją turi sudaryti du dalykai: pirma – pasaulio vaizdas, kad žmonės suprastų, kur jie yra; antra – rinkinys integralistinių socialinės apsaugos tinklų politikų, kaip su juo elgtis.

Pasaulio vaizdo reikia, nes jokia politika nebus subalansuota be visuomenės, maždaug suprantančios, kodėl tai reikalinga, ir suvokiančios pasaulį taip, kaip jūs. Politikai, saugokitės: dėl daugybės priežasčių labai lengva globalėjimą iškreipti ir demonizuoti ir galiausiai net būnant teisiam dėl ekonomikos, nesuvaldyti politikos, todėl ji ima veikti prieš jus, užuot jums dirbusi. Kodėl taip yra? Nes žmonės, dėl globalėjimo netekę daugiausia – darbuotojai, praradę savo darbus dėl robotų ar užsienio prakaito spaudimo įmonių, puikiai žino, kas jie yra. Tai jiems labai palengvina mobilizuotis prieš didesnę integraciją, daugiau technologijų ar laisvąją prekybą. Žmonės, gaunantys naudos iš globalėjimo, iš atviresnės prekybos ir didesnių užsienio investicijų, dažnai neturi jokio supratimo, kas tai yra. Dažnai jie nesieja globalėjimo ir kylančio pragyvenimo lygio, dėl to juos sunku mobilizuoti. Ar kada nors girdėjote mikroschemų gamyklos darbuotoją sakant: „Vaikine, man sekasi. Dėl globalėjimo, didėjančios Amerikos moderniųjų technologijų eksporto paklausos, įgudusių darbuotojų trūkumo šioje šalyje ir didėjančių galimybių besivystančiame pasaulyje mano darbdavys man turėjo padidinti atlyginimą. Argi NAFTA nenuostabi?"

Kita priežastis, dėl kurios globalėjimą lengva iškreipti, – ta, jog žmonės nesupranta, kad jis yra daugiausia technologijų, o ne prekybos varomas reiškinys. *The New York Times* Vašingtono biure mes turėjome priimamojo sekretorę, bet bendrovė panaikino jos darbo vietą. Darbo ji neteko ne dėl meksikiečio, o dėl mikroschemos – mikroschemos, visuose mūsų kontoros telefonuose valdančios balso pašto įrenginį. Dalykas tas, kad mikroschema būtų atėmusi jos darbą, jei ir nebūtume prekiavę su Meksika. Ta mikroschema būtų

atėmusi jos darbą, net jei turėtume devynių metrų aukščio sieną, besitęsiančią nuo vieno Meksikos ir Amerikos sienos galo iki kito. Bet politikai nenori šito pripažinti. Nė vienas iš jų nesiruošia atsistoti ir pasakyti: „Noriu, kad dabar jūs atsistotumėte, ištrauktumėte savo telefono kištuką, prieitumėte prie lango, išmestumėte savo telefoną ir šauktumėte: *„Daugiau to nepakęsiu! Išsaugokime amerikiečių darbus! Uždrauskime balso paštą! Bulvių traškučiams taip! Mikroschemoms ne!"* Tai nėra patraukli politinė mintis. Užuot tai darius, daug lengviau atsitverti nuo meksikiečių ir užsienio gamyklų. Nes užsienio darbuotojus ir gamyklas pamatyti lengva, o mikroschemas – ne. Tai mūsų sąmonėje įgauna labai grėsmingos problemos pavidalą. Štai kodėl prekyba, kuri yra apčiuopiama, daugeliui žmonių tapo visų rūpesčių, siejamų su sparčiais pokyčiais ir globalėjimu, simboliu – net jeigu pagrindinės šių rūpesčių priežastys yra naujos technologijos ir valstybės reguliavimo mažinimas.

Billas Clintonas nugalėjo George'ą Bushą ir Bobą Dole'ą, nes Amerikos rinkėjų dauguma intuityviai pasijuto esanti naujoje epochoje ir kad Clintonas tai perprato ir turi įtikimų sumanymų, kaip elgtis. Tuo tarpu Dole'as ir Bushas to visai nesuprato. Deja, pradėjęs eiti pareigas, Clintonas taip ir neišplėtojo to intuityvaus pojūčio ir jo neišaiškino, nepateikė tikro pasaulio vaizdo, kurį būtų galima nuolat kartoti. Tai prasidėjo nuo pirmos jo darbo savaitės, kai jis įvardijo Amerikos svarbiausią problemą – prieinamą sveikatos priežiūrą, – o ne subalansuotą globalėjimą. Ką p. Clintonui reikėjo pasakyti savo pirmoje kalboje? Kažką panašaus į tai:

„Brangieji mano amerikiečiai, mano, kaip jūsų prezidento, kadencija sutampa su šaltojo karo sistemos pabaiga ir globalėjimo iškilimu. Globalėjimas dešimtajam dešimtmečiui ir kitam tūkstantmečiui yra tai, kas nuo šeštojo iki devintojo dešimtmečio buvo šaltasis karas: šaltojo karo sistema buvo grindžiama Sovietų Sąjungos grėsme ir pasaulio padalijimu, o globalėjimo sistema grindžiama sparčių technologijų pokyčių bei ekonominės integracijos grėsme

ir pasaulio vienijimu. Tačiau vienydamas pasaulį, globalėjimas pertvarko kiekvieną darbo vietą, darbą, rinką ir bendruomenę – sparčiai naikindamas senus darbus ir parūpindamas naujų, sparčiai šalindamas senas gyvensenas ir kurdamas naujas, sparčiai šalindamas senas rinkas ir daugindamas naujas, sparčiai naikindamas senas pramonės šakas ir išrasdamas naujas. Užsienio prekyba, 1970 m. sudariusi tik 13 procentų bendrojo vidaus produkto, dabar išaugo iki beveik 30 procentų Amerikos BVP – ir vis auga. Technologijų pokyčiai dabar tokie spartūs, kad Amerikos kompiuterių bendrovės kasmet pagamina tris skirtingus kiekvieno kompiuterio modelius. Tai ne tik naujas pasaulis; tai apskritai geresnis pasaulis. Net jeigu kartais tenka su šia sistema grumtis, Kinija, Indonezija, Korėja, Tailandas, Malaizija, Brazilija, Argentina suprato, kad jų pragyvenimo lygis kyla sparčiau ir didesniam skaičiui jų piliečių, negu kada nors yra buvę per jų istoriją. Tai darosi dėl didėjančio finansų rinkų veiksmingumo, palengvinančio vienos šalies žmonių prekybą ir investicijas į kitos šalies gamyklas. Globalėjimas buvo neturinčio precedento ekonominio augimo variklis, ir mes niekada neturime to pamiršti. Iš tikrųjų, kaip nurodo valstybės iždo sekretorius Larry Summersas, ypač dėl didėjančio globalėjimo daugiau kaip ketvirtadalis žmonijos dabar mėgaujasi tokiu sparčiu augimu, kad jų pragyvenimo lygis per vienos kartos gyvenimą keturgubės. Keturgubės! Tai vyksta anaiptol ne Jungtinių Valstijų sąskaita – šis pasaulinis augimas atvedė prie žemiausio nedarbo lygio Amerikoje per beveik penkiasdešimt metų. Bet globalėjimas – tai ir neturintis precedento išbandymas: nors kiekvienai prie globalėjimo sistemos prisijungiančiai šaliai ir būdamas didesnės ilgalaikės gerovės variklis, netolimoje ateityje jis taps ir didesnių trikdžių varikliu. Gamyklos darbininkui, staiga netekusiam darbo dėl mažesnių atlyginimų gamyklos užsienyje nepakanka pasakyti, kad nors jam ir nepasisekė, bet mūsų visuomenei kaip visumai geriau, nes dabar ji gali pigiau įsigyti kažkada jo

gamintų plieno ar teniso batelių. Nepakanka pasakyti kontoros tarnautojui, kurio darbo vieta, įrengus naują kompiuterių sistemą, palaipsniui buvo panaikinta, jog nors jam ir nepasisekė, mūsų visuomenei kaip visumai geriau, nes, įdiegus tą naują kompiuterių tinklo sistemą, ji bus kur kas našesnė. Globalėjimo nauda paprastai nustatoma ilgainiui ir visuomenei kaip visumai, bet trikdžiai ateina staiga ir konkretiems žmonėms, žinantiems, kad jiems pakenkė.

Todėl, atsižvelgiant į šią neatitiktį tarp ilgalaikių galimybių ir augimo, kuriuos globalėjimas suteikia didesnei gerovei, ir jo griaunamąjį politinį, aplinkos bei socialinį poveikį, Jungtinėms Valstijoms reikia aiškios strategijos, kad globalėjimas būtų subalansuotas – jį įveikti ir sušvelninti tai, kas blogiausia. Įsivaizduokite pasaulį kaip ratą su stipinais. Šio rato stebulė yra tai, ką aš pavadinčiau „globalėjimu ir sparčiais ekonominiais bei technologijų pokyčiais". Tai yra, paprastai tariant, čia vykstantis *vienas svarbus dalykas*. Kadangi jis yra centre, mums reikia kitokio požiūrio į sveikatos priežiūrą, pašalpas, švietimą, profesinį mokymą, aplinką, rinkos reguliavimą, socialinę apsaugą, kampanijų finansavimą ir laisvosios prekybos plėtrą. Kiekviena iš šių sričių turi būti priderinta, pritaikyta arba reformuota, kad mums, kaip visuomenei, būtų leista šią globalėjimo sistemą geriausiai išnaudoti ir sušvelninti jos blogiausias puses. Globalėjimas reikalauja, kad mūsų visuomenė judėtų sparčiau, dirbtų sumaniau ir rizikuotų daugiau, negu kada nors tai buvo daryta per visą mūsų istoriją. Kaip jūsų prezidentas, pažadu du dalykus. Pirma – laikysiu savo pareiga parengti kiekvieną iš jūsų ir visą mūsų visuomenę grumtis su šiuo išbandymu, pasitelkiant tinkamą integracinių programų ir socialinės apsaugos tinklų derinį. Antra – būsiu nenuilstantis mūsų prekybos įstatymų gynėjas, kad užtikrinčiau, jog globalėjimas, nors mesdamas iššūkį Amerikos darbuotojui, neleis kitiems pasinaudoti mūsų atvirumu, čia dempinguojant savo gaminius, tuo tarpu ribo-

jant mūsų prieigą prie jų rinkų. Aš čia ne tam, kad jums pasakyčiau, jog visa tai bus lengva. Tiesą sakant, aš čia tam, kad jums pasakyčiau, jog tai bus tikrai sunku. Bet jei mes pajėgsime nustatyti tinkamą pusiausvyrą, – o aš manau, kad pajėgsime, – galime būti pasaulio avangardas globalėjimo amžiuje valdydami integraciją, kaip buvome pasaulio avangardas šaltojo karo amžiuje sulaikydami komunizmą. Telaimina Dievas Ameriką".

Štai ką Clintonas manė, bet ne visada sakė. Viena priežastis, dėl ko jo siūlymus dėl sveikatos priežiūros jo priešininkai iškoneveikė – ne vienintelė priežastis, bet viena iš priežasčių – ta, kad jiems iš esmės nebuvo surasta vieta aiškiame ir nuolat pasikartojančiame pasaulio vaizde – su globalėjimu centre ir iš to kylančiomis reikiamomis politikomis. Todėl, pažymi Harvardo universiteto ekonomistas Dani Rodrikas, „ryšiai ir papildomi dalykai visose šiose srityse pasimetė viešoje diskusijoje", o tai labai palengvino ideologams ir ekstremistams, kaip ir ekonominiams populistams, nacionalistams, neišmanėliams, imigrantų fobams ir oportunistams dažnai iškreipti diskusiją kokiu nors vienu klausimu – kaip prekyba ar sveikatos priežiūros reforma – ir įvaryti ją į aklavietę.

Jei visuomenei neaiškinsime tikrojo šiandieninio pasaulio pobūdžio ir globalėjimo nedemistifikuosime, separatistai visada pasinaudos šia sumaištimi savo tikslais. 1998 m. prezidentas Clintonas negalėjo NAFTA išplėsti iki Čilės, nes profesinių sąjungų vadovaujama mažuma, maniusi, jog daugiau laisvos prekybos jai nenaudinga, labai aktyviai priešinosi NAFTA plėtrai, tuo tarpu dauguma, kuri iš išplėstos laisvosios prekybos gavo naudos, taip ir nesuprato, kas jie yra, todėl taip ir nesimobilizavo, kad apgintų savo interesus.

Vis dėlto subalansuoto globalėjimo politikai reikia ne tik tikslaus vaizdo apie tai, kas vyksta pasaulyje. Jai reikia ir tinkamos politikų pusiausvyros. Ypač jai reikia naujos darbuotojų, finansininkų ir

vyriausybių socialinės sutarties, kuri prisidės prie subalansuoto globalėjimo. Atiduokite jiems tai, kas užtarnauta – tečerininkai ir reiganininkai padėjo rengti savo šalis šiai globalėjimo epochai ir pasitarnavo kaip jos įrankiai, globalėjimui pateikdami gryną laisvosios rinkos viziją. Jų požiūris buvo toks: „Leiskime rinkai visur valdyti kiek galima, ir viskas bus gerai". Bet vien grynos rinkos vizijos nepakanka. Ji pernelyg žiauri ir todėl politiškai nesubalansuota. Tuo tarpu kairė, arba tai, kas liko iš kairės, stengėsi kiek galima laikytis socialinės gerovės valstybės paternalizmo. Tai nesubalansuota ekonomikos požiūriu.

Vietoj šių dviejų kraštutinumų reikia naujo nedidelio socialinio automobilio, kuriame tilptų ne tik laisvos rinkos, bet kuris dar užtikrintų, kad jos turės naudos ir bus pakenčiamos kaip galima daugiau žmonių. Globalėjimą stabilizuojate jį sudemokratindami – visąlaik priversdami jį dirbti vis didesniam kiekiui žmonių. Rasti tinkamą socialinę sutartį globalėjimui sudemokratinti buvo kairiojo centro užduotis – bilų klintonų Amerikoje ir tonių blerų Anglijoje. Daugelis žmonių šį požiūrį vadina „trečiuoju keliu". Aš tuo netikiu. Naujoji socialinė sutartis, kurios apgraibomis ieško Clintonas ir Blairas – tai, ką aš vadinu „integraciniu socialinės apsaugos tinklizmu", – iš tiesų yra *vienintelis* kelias, kad šioje naujoje sistemoje šalis klestėtų ir išliktų. Nėra jokio trečiojo kelio. Tėra tik vienas kelias – šis subalansuotas kelias.

Mes, integralistai socialinės apsaugos tinklų šalininkai, manome, kad nevalia šiame pasaulyje būti globalizuotoju – laisvos ir nesupančiotos prekybos, atvirų sienų, valstybės reguliavimo mažinimo ir interneto visiems gynėju – nebūnant ir socialdemokratu. Nes jei nenorite išleisti tiek, kiek reikia savo visuomenės beturčiams, neišmanėliams ir vėžliams aprūpinti, kad šioje naujoje sistemoje išgyventų, galiausiai jie sukels priešišką reakciją, kuri jūsų šalį atskirs nuo pasaulio. Nepajėgsite išlaikyti politinio sutarimo, kurio jums reikia, kad būtumėte atviri. Tuo pat metu mes manome,

kad šiandien nevalia būti socialdemokratu arba apsaugos tinklų šalininku, nebūnant globalizuotoju, nes be integracijos į pasaulį niekada negausite pajamų, reikalingų kylančiam pragyvenimo lygiui išlaikyti ir pasirūpinti pralenktaisiais.

Klausimas, su kuriuo mes dabar susiduriame – kur šiandieninėje globalėjimo sistemoje yra tinkamas pusiausvyros taškas tarp integralizmo ir socialinės apsaugos tinklų? Yra trys sudedamosios dalys, kurias mums reikia subalansuoti: trapecija, batutas ir apsaugos tinklas.

Trapecija

Pirmiausia mes norime kaip galima atviros ir augančios, į laisvąją rinką orientuotos ekonomikos, kurioje žmonės skatinami laisvai siūbuoti ir pamišusiai šokinėti. Be rizikuojančiųjų ir rizikos kapitalistų nėra verslo, o be verslo nėra augimo. Todėl kiekvienos klestinčios ekonomikos šerdyje yra laisvai siūbuojanti laisvųjų rinkų trapecija. Nes nėra geresnio apsaugos tinklo už klestinčią ekonomiką ir mažą nedarbą. Augančioje, vis labiau globalėjančioje Jungtinių Valstijų ekonomikoje nedarbo lygis tų, kurių išsilavinimas buvo mažesnis už vidurinį, sumažėjo nuo 10,75 procentų 1994 m. iki 6,75 procentų 1999 m., leisdamas daugybei jaunuolių, ypač iš mažumų, susirasti darbą, įgyti įgūdžių ir įgyti orumo, kurį teikia turimas darbas. Taip, ne visi turi puikų darbą – vieni žmonės varto mėsainius, o kiti kuria tinklo puslapius. Bet darbas, bet koks darbas, yra savigarbos ir stabilumo žmogaus gyvenime pradžia.

Kai tik apie tai pagalvoju, visada prisimenu istoriją, kurią 1995 m. balandį man papasakojo rusų žurnalistas Aleksejus Puškovas apie vieną savo maskviškį kaimyną. „Jis buvo vargšas vairuotojas, gyvenęs bute prie pat laukujų dujų. Kiekvieno penktadienio vakarą jis prisigerdavo ir dainuodavo – vis garsiau dainuodavo – dvi angliškas dainas: *Happy Nation* („Laiminga

tauta") ir *All She Wants Is Another Baby* („Ji tenori dar vieno kūdikio"). Jis neturėjo jokio supratimo, ką reiškė žodžiai. Smarkiai nusigėręs imdavo mušti savo žmoną, o ji imdavo spiegti. Jis mus varė iš proto. Man norėjosi į jį sviesti granatą. Šiaip ar taip, maždaug prieš aštuonis mėnesius, net nežinau kaip, jis tapo mažos automobilių remonto dirbtuvėlės dalininku. Nuo tada nebėra *Happy Nation*, nebedainuoja visą naktį, nebemuša savo žmonos. Kas rytą aštuonios trisdešimt jis išeina į darbą ir yra patenkintas. Jis žino, kad dabar gyvenime yra kažkokių perspektyvų. Anądien mano žmona pasakė: „Ei, pažvelk į „Happy Nation", – mes jį taip praminėme, – dabar jis savininkas".

Štai kodėl trapecijos strategija reiškia ne tik tai, kad valdžia pasitraukia iš kelio ir leidžia laisvosioms rinkoms užpulti, bet reiškia ir mąstymą apie tai, kaip valdžia daugiau žmonių gali padaryti savininkais ir vykusiais laisvosios rinkos dalyviais. Amerikoje tai reiškia paskatas, kurios pagerins prieigą prie investicinio kapitalo skurdžiausiose, mažiausių pajamų bendruomenėse, taigi mes ne tik mokome žmones darbų, kurių nėra. Amerikos centrinės miestų dalys yra kylančios rinkos tiek pat, kiek Bangladešas, ir kartais joms reikia tokių pačių į rinką orientuotų pagalbos programų. Kaip nurodė valstybės iždo sekretorius Larry Summersas: „Visame pasaulyje privačios finansų rinkos susikerta, kai prieinama prie pačių neturtingiausių. Pagrindiniai bankai neieško neturtingų bendruomenių, – nes ten nėra pinigų. Kitomis kliūtimis paprastai dirbtinai ribojami kapitalo srautai į tam tikrus miestų rajonus ar mažumų grupes ir sukeliamos neabejotinos rinkų nesėkmės. Vis dėlto, jeigu jūs iš šių rajonų žmonių atimate galimybę skolinti ar taupyti, kur kas labiau tikėtina, kad jie taip ir pasiliks".

Vienas iš būdų Amerikoje pradėti demokratinti prieigą prie kapitalo – atgaivinti Bendruomenės reinvestavimo įstatymą, kuriuo vyriausybė skatina komercinius bankus teikti prieinamus kreditus vargingiausiems miestų rajonams. Bet esama kai kurių pasko-

lų, kurių komerciniai bankai niekada nesuteiks. Štai kodėl aš skatinčiau vyriausybės remiamą rizikos kapitalo fondą, įsteigtą 1999 m. mažų ir vidutinių pajamų miestų rajonams. Vadinamasis Bendruomenės plėtros finansų institucijų fondas suteikia pradinį finansavimą verslininkams, pasirengusiems rizikingai investuoti į neišsivysčiusius rajonus, kur jie mato rinkos galimybes – bet kam, pradedant privačiais vaikų darželiais ir baigiant nebrangiais būstais, grožio salonais, pramogų įrenginiais, – ko rizikos kapitalas paprastai nefinansuotų.

Batutai

Antra, netgi augant ekonomikai, visuomenėms dar reikia batutų – programų, šioje sparčiai besikeičiančioje aplinkoje galinčių sugauti atsiliekančius darbuotojus ir juos perkvalifikuoti, kad jie galėtų atšokti atgal į ekonomiką. Batutas turi būti pakankamai stiprus, kad jus sugautų, kol neatsitrenkėte į žemę, bet ne toks švelnus, kad ant jo galėtumėte amžinai gyventi, ir jis gali būti labai naudingas nuolat mažinti pralenktųjų būrį. Nėra abejonės, kad svarbiausias batutas yra mokymasis visą gyvenimą.

Kiekvienas darbuotojas privalo suprasti, kad šiame pasaulyje be sienų ekonominis saugumas jau nebekyla iš socialinės gerovės valstybės dosnumo ar iš to, kad tvirtai laikomasi profesinės sąjungos nario bilieto. Jis gali kilti tik iš turimos pasiekimų knygelės. Amžiuje, kai technologijų pokyčiai yra tokie spartūs, o sienos aplink bendroves ir šalis tokios menkos, darbo apsaugą gali užtikrinti tik nauji įgūdžiai ir tęstinis mokymasis. „Jūsų karjeroje žinios yra tarsi pienas, – sako Louisas Rossas, *Ford Motor Co.* vyriausiasis technologijų pareigūnas. – Jis turi vartojimo terminą, įspaustą tiesiai ant pakelio. Inžinieriaus diplomo vartojimo terminas yra maždaug treji metai. Jeigu iki tol jūs nepakeičiate visko, ką žinojote, jūsų karjera greitai apkars." Kaip knygoje *Pabaisa po lova* rašė

Jimas Botkinas ir Stanas Davisas, žinių ekonomikoje neužsidirbate pragyvenimui, jūs „mokotės pragyvenimui".

Vyriausybės užduotis – ne apsaugoti darbuotojus nuo šios tikrovės, bet suteikti jiems galią su ja susitvarkyti, ir duoti jiems žinoti, kad tai nėra mūšis, kuriame jiems reikės kautis vieniems. Manau, kad tuo tikslu šioje globalėjimo epochoje kiekvieni Baltieji rūmai turėtų pasiūlyti kasmetinį įstatymą, kurį aš pavadinčiau „Sparčių pokyčių galimybių įstatymu". Jis turėtų eiti kartu, kad ir kokią administracija tais metais vykdytų integracinę politiką – ar tai būtų NAFTA plėtra į Čilę, ar bet kokie kiti laisvosios prekybos susitarimai. Sparčių pokyčių galimybių įstatymas kasmet kistų. Jo tikslas būtų sukurti ir tikrumą, ir suvokimą, jog vyriausybė supranta, kad globalėjimas yra čia ir kad savo palaimą jis paskirsto netolygiausiai. Dėl to, kad kuo daugiau žmonių Sparčiajame pasaulyje suktųsi kaip įmanydami greičiau, vyriausybė nuolat derins savo batutus, plėsdama žmonių gebėjimus ir gyvenimo alternatyvas. Tai vienintelis subalansuotas būdas gausinti laimėtojų, kurie iš globalėjimo turi naudos.

Jei galėčiau mostelėti burtininko lazdele, 1999-ųjų Sparčių pokyčių galimybių įstatyme būtų, pavyzdžiui, tokie dalykai: viešųjų darbų bandomieji projektai laikinai darbo netekusiems darbuotojams; mokesčių lengvatos mokėti išeitines išmokas darbo netekusiems darbuotojams; nemokama vyriausybės parūpinta trumpa konsultacija bet kam, kas praranda darbą, ir Kassebaumo bei Kennedžio įstatymo pratęsimas tam, kad laikinai atleisti darbuotojai galėtų ilgiau išlaikyti savo sveikatos draudimą; ir valstybinė reklamos kampanija vienam iš svarbiausių, bet prasčiausiai komentuotų Clintono epochos dvipartinių laimėjimų – Investavimo į darbuotojus įstatymui. Pasirašytas 1998 m. rugpjūtį, jis sujungė 150 skirtingų vyriausybės profesinio mokymo programų į tris bendras negrąžinamų pašalpų grupes: individualias mokymo sąskaitas, kurias darbuotojai gali naudoti bet kokiam mokymui, jų manymu,

labiausiai padidinsiančiam jų užimtumo galimybes; visus poreikius tenkinančius karjeros centrus kiekvienai profesinio mokymo programai; ir per penkerius metus 1,2 milijardo JAV dolerių padidėsiantį finansavimą jaunimo mokymo programoms. Be to, savo Sparčių pokyčių galimybių įstatyme būčiau numatęs kokį nors didesnį JAV skolinimą Azijos, Afrikos ir Lotynų Amerikos plėtros bankams moterų mokymui paremti, mikropaskolas moterims bei smulkioms įmonėms, ir aplinkos valymą visose besivystančiose šalyse, su kuriomis Amerika daug prekiauja. Būčiau numatęs didesnį finansavimą naujai Tarptautinės darbo organizacijos iniciatyvai kurti vaikų darbo alternatyvas tose šalyse, kur vaikai labiausiai išnaudojami. Būčiau padidinęs finansavimą jau esamai Prekybos derinimo pagalbos programai, kurioje numatyta nedidelė finansinė parama nedirbantiesiems ir mokymas bet ko, kas gali įrodyti, jog jo darbas buvo sunaikintas dėl prekybos. Būčiau išplėtęs jau esamą Dislokuotų darbuotojų mokymo programą padėti bet kam, kas dėl naujų technologijų prarado darbą. Pagaliau būčiau pradėjęs valstybinę reklamos kampaniją žmonėms geriau informuoti apie jau esamą mokesčių mokėjimą lengvatinėmis sąlygomis besimokantiems, pagal kurį piliečiai gali iš savo pajamų mokesčio nurašyti iki 1000 JAV dolerių iš bet kokios mokymo ar rengimo programos, į kurią jie užsirašo, kad patobulintų savo išsilavinimo ar techninius įgūdžius.

Be to, būčiau numatęs programas šeimoms ir bendruomenėms stiprinti. Šios programos padeda darbuotojams teikti psichologinę paramą, kurios reikia norint klestėti šiandieninėse įtemptose, greitose darbo rinkose. Jose galėtų būti bet kas: nuo didesnės paramos dirbančių tėvų vaikų darželiams iki reikalavimo, kad kiekvienas darbuotojas galėtų rinktis tarp lankstaus darbo laiko, kurį galėtų išnaudoti sau ar šeimai, ir viršvalandinio darbo atlyginimo. Šioje sistemoje mums reikia daugiau savarankiškų žmonių, bet žmonės negali klestėti vakuume. Reikia, kad juos remtų aktyvesnės, svei-

kesnės ir jautresnės bendruomenės, kurios gali padėti apsaugoti žmones ir nuo nesuvaldomų rinkų, ir nuo primetančių savo valią valdžių. Šioje naujoje sistemoje svarbu užpildyti tą spragą tarp rinkų ir valdžios, stengiantis didinti pilietinį pajėgumą – nuo PTA (Tėvų ir mokytojų asociacijos) iki viešosios tvarkos palaikymo bendruomenės ir policijos pastangomis.

Mes, integralistai socialinės apsaugos tinklų šalininkai, manome, kad šioje globalėjimo epochoje valdžia dar gali padaryti daugybę dalykų, toli gražu taip daug nekainuojančių ir nesusijusių su radikaliu pajamų perskirstymu – arba su dosniomis kompensacinėmis išlaidomis pašalpų programoms, kurios pažeistų auksinių tramdomųjų marškinių ekonomines taisykles, – bet gali reikšmingai pagausinti laimėtojų būrį. Šios iniciatyvos piliečiams sako: „Nors šiandieninė globalėjimo sistema ir liepia jums peršokti nuo trapecijos ant trapecijos, vis aukščiau, vis greičiau, vis toliau, valdžia nesiruošia jums leisti tiesiog kristi ant džiunglių pakloto ir būti sudraskytiems globalėjimo liūtų. Nors ji jums ir nebeišties duodančios rankos, ji išties jums pagalbos ranką". Net jeigu mes iššvaistome pinigų šioms pagalbos programoms, išlaidos yra tokios mažos palyginti su nauda ir veiksmingumu, gaunamais, kai mūsų rinkos lieka tokios laisvos ir atviros pasauliui, kiek tik įmanoma. Į Sparčių pokyčių galimybių įstatymą kažkuo panėši mažytė kaina, kurią reikia sumokėti, kad integracijos ir laisvosios prekybos sąlygomis išlaikytume socialinę sanglaudą ir politinį sutarimą. Taigi mano devizai: „Apsauga, o ne protekcionizmas. Pagalvėlės, o ne sienos. Grindys, o ne lubos. Susitvarkyti su Sparčiojo pasaulio tikrove, o ne ją neigti".

Apsaugos tinklai

Trečias ir paskutinis dalykas – mums vis dar reikia įprastinių apsaugos tinklų – socialinio draudimo, „Medicare", „Medicaid",

maisto talonų ir pašalpų, – sugauti tiems, kurie tiesiog niekada nebus pakankamai greiti ar pakankamai išsilavinę, kad susitvarkytų su Sparčiuoju pasauliu, bet jūs nenorite, jog jie tiesiog nukristų ant grindinio. Vis dėlto globalėjimo sistemoje mums teks persvarstyti, kas sudaro apsaugos tinklą. Pavyzdžiui, epochoje, kurioje prieiga prie interneto bus itin svarbi mokantis, iš anksto užsisakant lėktuvo bilietą, tvarkant reikalus su valdžia, bendraujant – ką jau kalbėti apie apsipirkimą geriausiomis kainomis, – mes galime tarti, kad visuotinė prieiga prie interneto yra pagrindinė žmogaus teisė.

Akivaizdu, kad tarp trapecijos, batuto ir apsaugos tinklų esama abipusių nuolaidų. Šiandieninė Amerikos ir daugybės kitų šalių politika mėgina nustatyti to naujo pusiausvyros taško padėtį – mėgina nustatyti tinkamą mišinį iš atviros integracinės ekonomikos, kuri visada sukuria vis daugiau darbo vietų, ir tinkamų batutų bei apsaugos tinklų. Aišku, kad tas pusiausvyros taškas persikelia ir toliau persikels nuo centro į dešinę, iš kairiojo centro, kur jis buvo šaltojo karo metu, kai vyriausybės manė, jog dosniomis socialinės gerovės valstybės programomis sienų pasaulyje ir būtina, ir galima patraukti darbuotojus, kad komunizmas jų nepatrauktų. Tie laikai baigėsi. Bet tai nereiškia, kad reikia viską tiesiog atiduoti privačiam sektoriui. Dėl integralizmo Amerikos auksiniai tramdomieji marškiniai duoda pakankamai aukso – naująjį tūkstantmetį planuojamas žymus biudžeto perviršis – ir socialinės apsaugos tinklams, ir batutams.

Vis dėlto jokia subalansuoto globalėjimo politika nebūtų išbaigta, jei ji priklausytų tik nuo ekonominių programų. Nors ir svarbu didinti prieigą prie globalėjimo, ypač besivystančioms šalims, ne mažiau svarbu tuo pat metu demokratinti jų politines sistemas. Tai – viena iš tikrųjų pirmojo globalėjimo dešimtmečio pamokų: pasiekti, kad jūsų visuomenė globalėjime suktųsi kaip įmanydama greičiau, yra nepaprastai skausmingas vyksmas ir dėl to jam

reikia vis daugiau, o ne mažiau demokratijos. Šaltojo karo metu besivystančių šalių vadovai turėjo didžiųjų valstybių globėjus, kurie juos išlaikydavo, nesvarbu, kad ir kaip jie valdytų savo šalis. Bet šių globėjų dabar neliko ir masės neketina ilgai kęsti nevykusių valdžių – tik ne tame amžiuje, kai joms matyti, kaip gyvena visi kiti. (Žr. žodyno straipsnį apie Indoneziją.) Dabar, jei jums nepasiseks, jūs pargriūsite, – ir jei jūsų žmonės jūsų nesugaus ir neparems, jūs griūsite labai skaudžiai. (Žr. žodyno straipsnį apie Suharto.)

Demokratijos tyrinėtojas Larry Diamondas pažymėjo: „Dabar mes regėjome keletą pavyzdžių, kai Lotynų Amerikos, Rytų Europos ir Rytų Azijos šalys balsuodamos neperrinko valdžios, siejamos su globalėjimo reformų skausmu. Atėjusios naujos valdžios padarė kai kurių pataisų, bet paliko daugmaž nukreiptas į globalėjimą, į rinką orientuotas politikas. Kaip jos išėjo sausos? Todėl, kad demokratinis vyksmas šių šalių visuomenėms leido pasijusti turint įtaką skausmingam ekonominės politikos reformos vyksmui. Joms nebebuvo visiškai svetima tai, kas buvo joms daroma. Su jomis dėl to buvo tariamasi ir duota pasirinkti bent jau dėl vyksmo spartos, jeigu ne dėl krypties. Be to, dėl galimybės dalyvauti vyksme ir išmesti žmones, kurie, jų manymu, judėjo pernelyg grubiai ir staigiai arba pernelyg korumpuotai ar nejautriai, visas vyksmas buvo politiškai kur kas labiau teisėtas, taigi ir labiau subalansuotas".

Be to, ten, kur valdžioje pasikeitė partijos ir vadovai, – o politinės opozicijos atėjo ir vykdė beveik tas pačias ekonominio liberalizavimo ir globalėjimo politikas kaip ir jų pirmtakai – visuomenė pamažu ėmė suprasti, kad auksiniams tramdomiesiems marškiniams iš tiesų nėra alternatyvos. Kiek Lotynų Amerikos, Rytų Europos, o dabar Rytų Azijos šalių opozicijų vadovų per paskutinį dešimtmetį atėjo į valdžią ir pasakė: „Po velnių, pasirodo, mes iš tiesų bankrutavome. Mums tikrai reikia atsiverti. Tiesą sakant, viskas yra dar blogiau, nei aš maniau, ir mums reikės šias reformas paspartinti, nes nėra išeities. Bet mes joms suteiksime žmogišką

veidą". Demokratėjimas padeda susitaikyti su ta tikrove. Štai kodėl šiandien dažnai geriausiai prie globalėjimo prisitaiko ne tos šalys, kurios turi daugiausia gamtos išteklių – Saudo Arabija, Nigerija ar Iranas, o demokratiškiausios – Lenkija, Taivanas, Tailandas, Korėja.

Sudemokratinti globalėjimą – tai ne tik veiksmingiausias būdas jį subalansuoti, tai – savanaudiškiausia ir moraliausia politika, kurią gali vykdyti bet kuri valdžia.

Geoekonomika globalėjimo amžiuje

Dešimtajame dešimtmetyje kartą parašiau pramanytą istoriją apie investavimą, kuri skambėjo maždaug taip: „Nusprendžiau truputį investuoti užsienyje. Atnaujinau savo vokiečių kalbos įgūdžius ir nusipirkau šiek tiek Vokietijos bendrovių obligacijų. Truputį pramokau japoniškai ir paėmiau keletą akcijų *Nikkei*. Gavau neoficialios informacijos iš padavėjo savo vietiniame kinų *House of Hunan* ir nusipirkau keletą akcijų Šanchajaus vertybinių popierių biržoje. Mano makleris mėgino man parduoti Libano vyriausybės obligacijų, bet aš jam pasakiau, kad mano kontora jau ištapetuota. Aš netgi savo noru prisidėjau prie Rusijos reformos, atnaujindamas kirilicos žinias ir nusipirkdamas keletą Rusijos trumpalaikių iždo vekselių. Bet po viso mano kalbų mokymosi ir užsienio tyrinėjimų supratau pamiršęs išmokti tik du angliškus žodelius: „Alanas Greenspanas". Nes kai dešimtojo dešimtmečio viduryje Greenspanas staiga padidino palūkanų normas ir didesnes palūkanas, kurias aš gaudavau už savo užsienio obligacijas, padarė ne tokias viliojančias, šias užsienio rinkas visi pradėjo dempinguoti ir gabentis savo pinigus namo, ir aš buvau sutriuškintas". Buvau netikęs skolintojas. Neparuošiau pamokų. Tiesiog vaikiausi didesnių pelno normų. Eidamas į šias šalis nežinojau, ką turiu. Ir išeidamas nežinojau, ką turiu.

Na, bėgant metams pasidariau truputį sumanesnis ir tapau geresniu savo pinigų skolintoju. Ėmiau investuoti užsienyje per savitarpio fondą, kuris specializavosi veikti globaliose rinkose ir kiekvieną investiciją galėjo kruopščiai patikrinti. Praėjus nedaug laiko po to, kai 1998 m. rugpjūtį Rusijos ekonomika ėmė nevaldomai suktis, iš to fondo – *Tweedy, Browne Global* – gavau laišką, pranešantį, kad jo pelnas truputį sumažėjo dėl bendros sumaišties tarptautinėse rinkose, kurią sukėlė Rusijos finansinių įsipareigojimų nevykdymas, bet fondui nepablogėjo taip, kaip daugeliui kitų, nes jis iš esmės buvo paruošęs pamokas ir vengė Rusijos. *Tweedy* laiške apie Rusiją sakoma: „Mes nesuprantame, kaip galima investuoti šalyse, kur mažai politinio stabilumo, nėra įstatymų, ginančių investuotojus, o valiutą geriau galima panaudoti kaip *Kleenex*. Taip, priduriama laiške, 1998 m. pradžioje Rusijos rinka išaugo penkeriopai, o paskui per naktį prarado 80 procentų savo vertės – „visiškai kelionė ten ir atgal". Paaiškėjo, kad Rusija buvo netikusi skolininkė. Joje nebuvo jokios operacinės sistemos ir programinės įrangos ir galiausiai savo investuotojams ji tegalėjo pasiūlyti kelionę pirmyn ir atgal iš nulio iki 80 procentų ir vėl atgal iki nulio.

Pasakoju šias dvi istorijas, nes jose kaip mikrokosme užfiksuotos dvi didžiausios grėsmės šiandieninei globalėjimo sistemai – krizės, sukeltos „netikusių skolintojų", ir krizės, sukeltos „netikusių skolininkų". Kaip kad visada būna ir narkotikų vartotojų, ir narkotikų perpardavinėtojų, globalioje ekonomikoje visada esama tokių netikusių skolininkų kaip Rusija ir tokių netikusių skolintojų kaip aš pats. Didysis geoekonominis klausimas, į kurį mums reikia atkreipti dėmesį, yra toks: kaip mums šią globalią ekonomiką stabilizuoti, kad ją padarytume mažiau pasiduodančią blogoms paskoloms ir blogam skolinimui, kurie šiandien gali įgauti tokį mastą ir plisti taip sparčiai, kad įstengtų sutrikdyti visą sistemą?

Pradėkime nuo netikusių skolininkų klausimo. Aš manau, kad globalėjimas mums visiems padarė paslaugą, dešimtajame dešimt-

metyje sužlugdydamas Tailando, Korėjos, Malaizijos, Indonezijos, Meksikos, Rusijos ir Brazilijos ekonomikas, nes jis atskleidė daugybę supuvusios praktikos ir institucijų šalyse, kurios per anksti globalizavosi. Apnuoginti parsidavėlišką ir korumpuotą Suharto šeimą Indonezijoje mano knygoje nereiškė jokios krizės. Apnuoginti bičiulišką kapitalizmą Korėjoje mano knygoje nereiškė jokios krizės. Apnuoginti visiškai korumpuotą prekybą vertybiniais popieriais Tailande, naudojantis slapta informacija, mano knygoje nereiškė jokios krizės. Apnuoginti absurdiškus kraštutinumus, kurių ėmėsi Meksikos vyriausybė, siekdama pritraukti trumpalaikių dolerinių paskolų, bet nepajėgdama grąžinti, mano knygoje nereiškė jokios krizės. Visos šios sistemos anksčiau ar vėliau būtų bankrutavusios.

Bet dabar, kai globalėjimas tai paspartino, klausimas toks: ką mums su šia galimybe daryti? Kai kurie nori suvaržyti elektroninę kaimenę, kad ji vėl neimtų paniškai bėgti iš tokių šalių. Kiti nori šias šalis skatinti įvesti kapitalo kontrolę, kuri kaimenę atitvers. Abu šie požiūriai klaidingi. Elektroninė kaimenė yra dvidešimt pirmojo amžiaus energijos šaltinis. Šalims reikia išmokti ja naudotis; varžyti ją beprasmiška, o jos ilgai neįsileisdama šalis ne tik netenka išteklių, technologijų bei profesionalių patarimų, bet ir pratęsia bičiulišką kapitalizmą. Daugelis specialistų nurodo Čilės kapitalo kontrolę kaip teigiamą pavyzdį to, kaip besivystančios šalys paniškam bėgimui gali užkirsti kelią. Nuo 1991 m. Čilė reikalavo, kad užsienio investuotojai, dedantys pinigus į Čilės rinką, juos čia išlaikytų mažiausiai vienerius metus. Be to, ji įvedė numanomą mokestį Čilės bendrovėms, įsitraukusioms į užsienio paskolas. Geriausiu atveju, rezultatai buvo nevienareikšmiai. *Forbes* (1998 m. gegužės 18 d.) cituoja tyrimą, kurį atliko Sebastianas Edwardas, buvęs Pasaulio banko vyriausiasis ekonomistas Lotynų Amerikai. Jis parodė, kad Čilės kapitalo kontrolė tik iš dalies buvo veiksminga ir šalyje pastebimai padidino kapitalo kainą. Pavyzdžiui, Čilės

paskolų kainos buvo maždaug dvigubai didesnės už Argentinos, kur valiutų valdyba uždraudė kapitalo kontrolę. Kapitalo kontrolė leidžia skirstyti kapitalą biurokratams ir seniems bičiuliams, o ne rinkai. Kaip laikina priemonė ekonomikai stabilizuoti ji gali būti naudinga ir veiksminga, – su sąlyga, jei vyriausybė nustato labai žemą, konkurencingą valiutos kursą. Tačiau ilgalaikėje perspektyvoje ji nėra joks sprendimas. Palyginti nekorumpuotose šalyse, kaip antai Čilė, kapitalo kontrolė galiausiai sukels iškraipymus, o jau korumpuotose šalyse korupciją ji tik padidins.

Todėl tinkamas geoekonominis požiūris – paremti šias netikusias skolininkes, kad jos vėl galėtų prisijungti prie kaimenės. Vis dėlto paniškų bėgimų bus, ir kai kurios šalys neabejotinai bus neteisingai sutryptos. Tačiau kaimenė niekada nebūna iracionali neribotą laiką. Išskyrus retas išimtis, ji nepabėga iš šalių (arba jas puola), kur sveikos finansų sistemos, vykdomos sveikos ekonominės politikos. Kai kurie žmonės kalba apie Tailandą, Korėją, Indoneziją ir Rusiją ir dejuoja, kaip su joms pasielgė paniškai pabėgdama kaimenė – tarsi jos būtų vykdžiusios vadovėlinę ekonominę politiką, o kaimenė ėmė ir staiga nusprendė pabėgti be jokios priežasties. Tai nesąmonė. Jos buvo įsivėlusios į blogas paskolas, o blogos paskolos visada susijusios su tuo, kad vyriausybės ir įmonės turi didžiulių trumpalaikių skolų, paprastai denominuotų užsienio valiuta, kurių negalima racionaliai išleisti ir labai menkai apsaugotų nuo valiutos svyravimų. Kai tik kaimenė suvokia perviršį, ji pabėga. JAV valstybės iždo sekretorius Larry Summersas yra sakęs: „Nors dėl kapitalo krizių ir pasidarė madinga kaltinti nepasotinamą globalią kapitalo rinką, šiose krizėse problemos daugiausia kilo dėl pačių vyriausybių pastangų pritraukti trumpalaikes įplaukas, kurių nebuvo galima pagrįstai paremti. Matėme tai, pavyzdžiui, Meksikoje, kai artinantis krizei vis labiau buvo imamasi leisti doleriais indeksuotas Tesbonos; tai matėme Tailande – mokesčių lengvatas ofšorinėms užsienio paskoloms; tai matėme

Rusijoje – vyriausybės pastangas pritraukti užsienio kapitalą į vietinę obligacijų rinką".

Ekonomistai ir bankininkai šiandien svarstys detales, kaip atkurti blogų paskolų šalį ir ją padaryti atsparią paniškam bėgimui. Kiekviena šalis šiek tiek skirtinga. Bet apskritai reikalingos keturios pakopos.

Pirmoji pakopa – blogų paskolų šalims išaiškinti, kad jų tikslas turėtų būti atkurti būtinas augti sąlygas ir vėl pritraukti elektroninę kaimenę. Tai reiškia patikimą įsipareigojimą laikui bėgant patobulinti savo ekonominę operacinę sistemą nuo *DOSkapitalo 1.0* iki *6.0*. Čia aiškiai reikia derinti visokias priemones – įvairiose šalyse skirtingai – mažinti biudžetą, uždaryti nenašias, bankrutavusias firmas ir finansų bendroves, sutvarkyti valiutą, pakoreguoti palūkanų normas, sumažinti skolas ir nutraukti bičiuliško kapitalizmo praktiką. Tokių reformų tikslas – stabilizuoti jų valiutas, pagaliau, mažinant palūkanų normas, skatinti paklausą šalies viduje ir gerinti perspektyvas, kad bus laikomasi sutarčių. Daugeliu atvejų šioje pakopoje elektroninei kaimenei reikia palengvinti bendrovių šiose nusilpusiose ekonomikose pirkimo sąlygas. Aš suvokiu, kad paskutinis punktas yra kontroversiškas. Atrodytų, tarsi aš stengiuosi pasaulį atpiginti ir jį padaryti saugų Amerikos kapitalizmui. Taip nedarau. Stengiuosi pasaulį padaryti saugų globalėjimui ir kūrybingam griovimui, kurie kapitalizmui yra esminiai – sunaikinti nenašias firmas ir jas pakeisti geriau tvarkomomis bei kapitalizuotomis, dirbančiomis pagal geriausias tarptautines normas. Man vis tiek, ar užsienio pirkėjai yra amerikiečiai, vokiečiai, japonai, ar indai. Man tik rūpi jų normos ir kapitalizacija. Arizonos valstijoje buvo liūdnai pagarsėjusi bičiuliška bankininkystės sistema. Geriausias dalykas, kada nors įvykęs Arizonoje, – kai atėjo įvairių valstijų bankai, turintys geresnes technologijas, geriau tvarkomi ir geriau kapitalizuoti – iš Niujorko, Čikagos ir San Francisko – ir supirko Arizonos bankus. Svarbi priežastis, kodėl Ar-

gentina greičiau atsigavo nuo dešimtojo dešimtmečio pradžios Lotynų Amerikos finansų krizių, – ta, kad didelę jos bankininkystės sistemos dalį buvo perėmę geriausi tarptautiniai bankai.

Kad į jūsų šalį grįžtų elektroninė kaimenė – galėdama patikimai investuoti ilgalaikį kapitalą, perkelti technologijas ir pažangiai vadovauti gamykloms – yra vienas iš veiksmingiausių ir greičiausių būdų sukurti geresnę vietinę operacinę sistemą. Atvirai kalbant, baimė, kad kaimenė vėl pabėgs, yra viena iš geriausių ilgalaikių drausmės priežasčių, kad šalis nuolat toliau tobulintų savo programinę įrangą ir operacinę sistemą. Korėja, skirtingai nuo kitų Azijos tigrų, savo plėtros vajuje nuo septintojo iki dešimtojo dešimtmečio visada stengėsi kliudyti užsienio investicijoms. Savo augimą ji finansavo iš savo pačios santaupų ir paskolų, kad išliktų nepriklausoma finansiniu požiūriu. Tačiau dėl Azijos ekonominės krizės Korėja buvo priversta leisti užsieniečiams supirkti sergančias jos pramonės šakas, ir šie užsieniečiai į Korėją iš lėto atneša naują verslo kultūrą – su didesniu skaidrumu ir akcininkų kontrole.

Antroji pakopa – įtikinti šias blogų paskolų šalis reformuoti net tik savo operacines sistemas, bet ir politines – pažaboti korupciją ir mokesčių sukčiavimą bei jose patobulinti įstatymo viršenybės ir demokratijos programinę įrangą, kad, atėjus metui susiveržti diržus, žmonės suvoktų, jog egzistuoja tam tikras paprastas reformos proceso teisingumas. Nebuvo vien atsitiktinumas tai, kad dvi šalys, kurioms 1998 m. Azijos ekonominis nuosmukis mažiausiai pakenkė, buvo dvi gyviausių demokratijų ir laisviausios spaudos šalys – Taivanas ir Australija. (Kai kas pasakytų, kad Kinijai nebuvo pakenkta, bet Kinijos ekonomika buvo ne visai prisijungusi prie sistemos ir finansų srityje vis dar buvo apsupta daugybės sienų.) Iš esmės šalys sulaukia tokių ekonominių rezultatų, kokių nusipelno, ir šie rezultatai tiesiogiai susiję su jų operacinių sistemų bei programinės įrangos kokybe ir su jų demokratiškumo laipsniu.

Štai kodėl trečioji pakopa – užtikrinti, kad bet kokia parama mokėjimų balansui, atsigavimo paskolos ar skolų restruktūrizavimas, teikiami TVF ar kitų tarptautinių finansų institucijų, būtų teikiami su sąlyga, kad turi būti įveiktos pirmoji ir antroji pakopos. Aiškus privalomas bet kokios TVF paramos tikslas – atkurti stabilumą, augimą ir pasitikėjimą, kad elektroninė kaimenė tiek ligos apimtoje šalyje, tiek ir užsienyje investicijas norėtų atnaujinti. Iždo sekretorius Summersas buvo visai teisus, įrodinėdamas, kad privalomas būsimas TVF vaidmuo – katalizuoti rinka grindžiamus sprendimus ir remti tikslių, savalaikių ir plačios apimties finansinių duomenų skelbimą, kuriais kaimenė galėtų pasinaudoti, priimdama informuotesnius sprendimus dėl investicijų. Pasaulyje, kuriame privatus sektorius dabar yra didžiulis kapitalo ir naujovių šaltinis augti, be jo negali būti nepertraukiamo atsigavimo.

Ketvirtoji pakopa turi būti įsipareigojimas pasinaudoti šiokia tokia TVF ar kita parama, siekiant šiose šalyse išlaikyti minimalius socialinės apsaugos tinklus ir viešaisiais darbais aprūpinti bedarbius. Šie minimalūs apsaugos tinklai dažnai būna pirmi dalykai, įtrauktini į bet kokią gelbėjimo programą. Kai prieinama prie pagalbos netikusiems skolininkams, tarptautiniai bankininkai, paprastai sutelkiantys dėmesį tik į tai, kad kitose šalyse būtų užkirstas kelias bankų įsipareigojimams nevykdyti, ir nesijaudinantys dėl jų nuosmukių, niekinamai žiūri į apsaugos tinklų klausimą. Tai nenormalu. Nes viską apsvarsčius tikra krizė šiose šalyse skolininkėse – tikroji grėsmė, kurią jos gali kelti globalėjimo sistemai, – nėra ekonominė, ji politinė.

Štai kodėl, blogų paskolų šalyse apnuogindamas blogą praktiką, globalėjimas ne tik parbloškė jų bičiuliškus kapitalistus, bet ir sutriuškino daugybę mažųjų žmonių, kurie tiesiog sunkiai dirbo, žaisdami pagal savo sistemų taisykles ir manydami, kad viskas gerai. Jie nežinojo, kad jų šalys su dvigubais dugnais. Bet kai Rusijoje, Meksikoje, Tailande, Indonezijoje ir Brazilijoje įgriuvo grin-

dys, tai sukėlė didžiulius atleidimus iš darbo, nedarbą, defliaciją, biudžeto įplaukų sumažėjimą ir realiųjų pajamų krachą. Štai kodėl, vykstant atsigavimo procesui, svarbu išlaikyti kai kuriuos pagrindinius apsaugos tinklus ir užimtumo programas. Nesant jokių darbų ir jokių apsaugos tinklų vargu ar įmanoma vyriausybei nupirkti kantrybę, reikalingą, kad reformų politika imtų veikti ir blogų paskolų šalis stotų į nuoseklaus augimo kelią.

Jei daug žmonių didelėse šalyse ims badauti, jų vadovams labai norėsis tiesiog nepriklausyti sistemai, pasistatyti apsaugines sienas ir įsitraukti į konkurencinių devalvacijų savęs aukštinimo kitų sąskaita politikas, – net jeigu tai neturi jokios ilgalaikės prasmės. Tokios politikos padėjo Didžiajai depresijai virsti „didžiąja" ir mums atnešė Antrąjį pasaulinį karą.

Kitas globalios ekonominės krizės tipas, galintis kelti grėsmę visai sistemai, yra netikusių skolintojų krizė – nuo bankų iki savitarpio fondų ir iki investicinių fondų. Kai dabar jie, galėdami paskolinti taip daug pinigų, tokiai daugybei žmonių, tokioje daugybėje vietų, įsitraukia į beatodairišką didelio masto skolinimą, o paskui staiga savo pinigus pamėgina atgauti, jie gali padaryti didelę žalą tiek geroms, tiek ir blogoms ekonomikoms. Kitaip nei blogos paskolos, kurios sistemai pirmiausia kelia politinę grėsmę, blogas skolinimas pasauliniu mastu kelia sistemai tikrą finansinę grėsmę.

Blogas skolinimas pasireiškia daugeliu pavidalų. Aš buvau netikęs skolintojas, kai investavau kylančiose rinkose, neturėdamas jokio supratimo apie tai, kaip šios šalys iš tiesų veikia. Paskutiniais metais kai kurie blogiausi skolintojai buvo dideli bankai. Mano bičiulis, dirbantis Honkongo rinkoje, sykį pastebėjo, kad dešimtojo dešimtmečio pradžioje, per Azijos ekonominio pakilimo įkarštį, Vokietijos *Dresdner Bank* savo vadybininkui Azijoje visiškai tiesiai įsakė: „Skolink, skolink, skolink, kitaip mes prarasime savo rinkos dalį". Bankai uždirba pinigus skolindami, ir kiekvienas bankas manė,

kad Azija nemąsto, ir kiekvienas nenorėjo užleisti rinkos kitam. Todėl jie bruko pinigus pro duris, tarsi prekiautojai narkotikais. Jų devizas besivystančiam pasauliui buvo toks: „Nagi, vaike. Tik pamėgink truputėlį šitų pinigų. Pirma paskola nemokamai." Štai kodėl 1999 m. pradžioje, netgi po Pietryčių Azijos ir Rusijos krizių, penkių šimtų svarbiausių bankų iš trisdešimties didžiausių pramoninių demokratinių valstybių paskolos besivystančioms šalims tebesudarė 2,4 trilijonus JAV dolerių. Tai daugybė skolinto kapitalo.

Kitas blogo skolinimo pavidalas – kai bankai paskolina milijonus dolerių investiciniams fondams, kad jie galėtų „išpirkti" savo lažinius. Investiciniai fondai surenka 1 JAV dolerį iš investuotojų, pasiskolina dar 9 JAV dolerius iš bankų, o paskui tą skolintą kapitalą panaudoja padidinti kiekvienam savo lažiniui įvairiose akcijose, obligacijose, derivatuose ir valiutose visame pasaulyje. Apskritai kalbant, skolintas kapitalas pats savaime nėra blogas. Tipiška būsto paskola yra skolintas kapitalas. Norite, kad žmonės pasinaudotų skolintu kapitalu. Norite, kad žmonės rizikuotų – netgi beprotiškai rizikuotų. Taip finansuojamos neapsiplunksnavusios įmonės ir jos arba bankrutuoja, arba virsta *Microsoft*. Pavojus, susijęs su skolintu kapitalu, kyla iš to, kad pinigų sumos, kurios gali būti paskolintos investiciniams fondams ar kylančioms rinkoms, šiandien yra tokios didžiulės, o sistema tokia patepta ir integruota, jog kai stambūs rizikuotojai – tokie kaip *Long-Term Capital Management* – padaro didelių klaidų, jie gali visus destabilizuoti.

Štai kodėl nuo 1994–1995 m. Meksikos peso krizės kiekvienos iš dešimtojo dešimtmečio pasaulinių skolinimo krizių poveikis sistemai, ir pinigų suma, kurią vyriausybės ir tarptautinės skolinimo institucijos turėjo mobilizuoti, kad užkirstų kelią didžiulei grandininei finansinių įsipareigojimų nevykdymo reakcijai, kaskart darėsi vis didesnė. Tai labai pavojinga tendencija.

Taigi dabar mes galime suformuluoti blogo skolinimo problemą: norime, kad sistemoje būtų skolinto kapitalo. Norime, kad in-

vestuotojai rizikuotų. Bet kartu norime sumažinti bet kurio žmogaus, banko, investicinio fondo, šalies ar grupės mėgdžiojančių investuotojų gebėjimą prisiskolinti tiek daug kapitalo, kad sukeltų visų domino kauliukų griūtį. Klausimas: kaip?

Daugybė tariamų geoarchitektų teikia siūlymus, kaip jie pakeistų pasaulį spręsdami šią problemą. Henry Kissingeris sako, kad valstybėms reikia visoms drauge rasti būdą šioms rinkoms sutramdyti. Kai kurie ekonomistai sako, jog į sistemos krumpliaračius mums reikia įberti smėlio – apmokestinti tam tikrus valiutų sandorius arba skatinti vyriausybes įvesti ribotą kapitalo kontrolę. Kai kurie rinkos tipai sako, kad mums reikia pasaulio centrinio banko, kuris reguliuotų globalią ekonomiką taip, kaip JAV Federalinis rezervas reguliuoja Amerikos ekonomiką. Dar kiti sako, jog mums reikia apriboti pinigų sumas, kurias gali paskolinti bankai.

Mano nuomone, nė vienas iš šių sumanymų nebus įgyvendintas greitai, o daugelis jų tėra viso labo tuščios kalbos, dažnai sakomos žmonių, nežinančių skirtumo tarp investicinio fondo ir ežio.

Leiskite man pasiūlyti realistiškesnį būdą. Visų pirma mums reikia toliau eiti lėtai ir kukliai. Tuo noriu pasakyti: turime suprasti, kad šiandieninė globali ekonominė sistema vis dar tokia nauja ir tokia sparti, jog netgi geriausi mūsų protai ne visai supranta, kaip ji veikia ir kas atsitinka, kai čia patraukiate svertą arba ten pasukate telefono aparato diską. Alanas Greenspanas visą gyvenimą tyrinėja tarptautinius finansus ir šiandien tapo vienu iš svarbiausių dabartinių finansų praktikų, bet kai 1998 m. gruodį jo paklausiau apie šiandieninę globalią finansų sistemą, jis atsakė reta vieša citata, kuri mus visus turėtų priversti būti kuklesnius. Jis pasakė: „Apie tai, kaip veikia ši nauja tarptautinė finansų sistema, per praėjusius dvylika mėnesių aš sužinojau daugiau, negu per praėjusius dvidešimt metų".

O dėl tų, kurie siūlė į šios globalios ekonomikos krumpliaračius įberti truputį „smėlio" ir ją truputėlį pristabdyti, atsakyčiau nema-

nąs, kad būtų labai protinga berti smėlį į mechanizmo krumpliaračius, kai vos numanote, kur apskritai yra tie krumpliaračiai. Įbėrus smėlio į tokio greito, gerai sutepto, nerūdijančio plieno mechanizmo krumpliaračius, jis gali ne tik sulėtėti. Jis gali sustoti – žviegdamas, sulankstydamas metalą. Be to, kur jūs bersite smėlį, kai turite reikalų su fondo vadybininku, sėdinčiu Konektikute, kuris naudojasi mobiliuoju telefonu, sparčiu modemu ir internetu, investuodamas Brazilijoje per Panamoje įsikūrusį ofšorinį banką? Sunku įberti smėlio į mikroschemą, o ką jau kalbėti apie kibernetinę erdvę. Negana to – tą pačią akimirką, kai imsite įvedinėti mokesčius valiutų sandoriams, dar daugiau bankų ir investicinių fondų iš Jungtinių Valstijų pabėgs į mažai reguliuojančias Kaimanų salas, kurios jau yra penktas pagal dydį bankininkystės centras pasaulyje. (Beje, *Long-Term Capital Management* buvo valdomas iš Konektikuto, bet registruotas Kaimanų salose.) Kai dėl tų, kurie nori sumažinti sumas, kurias bankai gali skolinti investiciniams fondams ar kylančioms rinkoms, aš tik atkreipčiau dėmesį, kad Amerikos bankų pramonė Vašingtone turi vienus iš stipriausių lobistų, ir šie bankai smarkiai priešinsis bet kokiems naujiems skolinimo apribojimams, kurie pažabotų jų galimybes ne tik prarasti pinigus, bet ir juos uždirbti. Gerai jau gerai, sakote, na, tada šalys turėtų įvesti kapitalo kontrolę, kad šie pinigai, pervedami iš šalies į šalį, negalėtų taip greitai ateiti ir išeiti. Dabar Kinijoje yra griežta kapitalo kontrolė, o 1998 m. Kinijos bankai, asmenys ir bendrovės įsigudrino tos kontrolės išvengti ir iš Kinijos nukreipti milijardus dolerių – pasinaudodami įvairiomis gudrybėmis, – todėl jie su tais pinigais galėjo lošti užsienyje ir nekontroliuojami Kinijos valstybės. Jei jau toks autoritarinis režimas kaip Kinijos iš esmės neįstengia įvesti kapitalo kontrolės, kaip, jūsų nuomone, tai padarys Brazilija? Pagaliau dar kiti reikalavo įsteigti pasaulio centrinį banką – pasaulio federalinį rezervą. Tai puikus sumanymas, bet tai negali įvykti greitai – tol, kol mes visi gyvename dviejuose šimtuose skirtingų šalių su dviem šimtais skirtingų vyriausybių.

Taigi ar tai reiškia, kad mes negalime padaryti ničnieko? Ne. Gera žinia ta, kad po 1998–1999 m. krizių rinka be jokio naujo reguliavimo ar smėlio krumpliaračiuose tam tikru mastu susidrausmino. Visur buvo matyti to ženklų: kai kurių stambiausių pasaulio bankų – *Barclays PLC, BankAmerica, United Bank of Switzerland* – visi vadovai 1998 m. buvo atleisti, kai jų bankai užfiksavo milžiniškus nuostolius iš prekybos ir skolinimo didelės rizikos kylančiose rinkose. O *Bankers Trust*, per vieną 1998 m. ketvirtį praradęs 500 milijonų JAV dolerių, daugiausia iš sandorių Rusijoje, dėl to neteko savarankiškumo. Jį perėmė *Deutsche Bank*.

Po šių galvakirčių visi stambieji bankai riboja skolintą kapitalą, atleidžia tuos fondų vadybininkus, kurie peržengė ribas, reikalauja didesnio skaidrumo iš tų, kuriems jie tebeskolina, ir rimčiau tikrina ne tik kylančių rinkų mokėjimų balanso skaičius, bet ir jų operacines sistemas, teisines sistemas bei visą programinę įrangą. Kitaip tariant, be jokių naujai priimtų įstatymų ar reguliavimų visi sistemoje ėmė rimčiau žiūrėti į rizikos valdymo klausimą. Bankai ėmė dažniau klausinėti fondų vadybininkų: „Kokia jūsų bendra rizika ir kiek aš, kaip jūsų skolintojas, pažeidžiamas blogiausiu galimu atveju?" Investuotojai pradėjo dažniau klausinėti fondų vadybininkų: „Kokie didžiausi pavojai, kuriuos jūs matote mums abiem, ir kaip mes apsaugoti?" O TVF, JAV iždas ir fondų vadybininkai vis dažniau ėmė klausinėti kylančių rinkų šalių: „Ką jūs darote, kad patobulintumėte savo finansų sistemą ir reguliuojamąją priežiūrą?" bei „Kokie privačių ir valstybės pinigų srautai į jūsų šalį įplaukia ir iš jos išplaukia? Noriu tai žinoti nuolat ir tą pačią akimirką".

Fondų vadybininkai pasimokė, kad ketindami ir toliau pritraukti kapitalą, turės būti atviresni ir su savo investuotojais, ir su savo bankininkais. Londone pažįstu investicinio fondo vadybininką, kuris 1998 m. krizės įkarštyje savo klientams pranešė ką tik sukūręs tinklo svetainę. Prie jos buvo galima prieiti tik pasinaudojus

klientų slaptažodžiais, bet kai čia patekdavote, kas dieną, tą pačią akimirką matydavote visas vietas, kur šis investicinis fondas buvo investavęs, kiek jis buvo investavęs skolinto kapitalo ir kokia kiekvienos investicijos padėtis. Šis investicinio fondo vadybininkas man sakė: „Dabar aš žinau, kad ketindamas pritraukti daugiau investicijų, turiu suteikti daugiau skaidrumo. Daug skolinto kapitalo atėjo iš bankų, brukančių pinigus ir nežinančių, ką tuo pat metu bruka kiti bankai. Bankai elgėsi tarsi idiotai. Kasdien galėjau tą patį sakyti dvidešimčiai skirtingų bankininkų, o jie nežinotų. Kasdien skolinuosi lėšų, taigi pasibaigus kiekvienos dienos prekybai bankams teks primygtinai klausti, kad sužinotų, kokios yra visos mano paskolos. Jau matau, kad taip ima atsitikti. Dabar bankai sako: „Man nerūpi, kur tu pasiskolinai, bet aš noriu žinoti, kaip mano tau paskolinti pinigai įtaikomi į visas tavo paskolas".

Vienintelis realus sprendimas – rasti būdą priimti šį *ad hoc* požiūrį ir jį pratęsti į ateitį, – iki to laiko, kai bus galima sukurti kokią nors naują pasaulinę finansų reguliavimo sistemą. Jei visi – nuo TVF iki *Merrill Lynch* ir iki mano tetos Bev – tiesiog dažniau užduotų visus šiuos klausimus ir nepaliautų jų uždavinėję, mes turėtume galimybę užkirsti kelią dviem iš penkių kitų krizių ir apriboti vienos iš penkių kitų krizių poveikį. Vienas iš svarbiausių dalykų, kurį TVF šiandien galėtų padaryti – bendradarbiauti su šalimis, kad užtikrintų, jog jos skelbia savalaikius ir patikimus kur kas detalesnius savo bendrų balansų variantus, tarp jų – vyriausybės neįvykdytus užsienio valiutos įsipareigojimus bei privataus sektoriaus užsienio paskolų dydį ir mokėjimo terminus. Niekas taip nevaržo žmogaus elgesio, kaip kitų žmonių stebėjimas ir tikslus žinojimas, ką jūs ruošiatės daryti.

„Stengiamės pasiekti, jog būtų išvengta išsišokimų, galinčių sukelti pakankamai didelį pavojų ne tik žmonėms, kurie suklydo, bet ir daugybei nekaltų pašalinių žmonių, – sakė Williamas J. McDonough, Niujorko Federalinio rezervo banko prezidentas, organi-

zavęs *Long-Term Capital Management* gelbėjimą, padedant privatiems bankininkams ir investuotojams. – Svarbiausia yra turėti informaciją ir ja dalytis. Jei mus pasiekia informacija, – o kartais tai tik kelių papildomų klausimų reikalas, – mes galime bankams pasakyti, jog mes reguliuojame dėl to, kad tas ar anas fondas pernelyg išsipūtė, o jūs jam padedate per daug išsipūsti."

Galbūt tai neatrodo labai patrauklu – kiekvieną sistemos dalyvį raginti, kad jis pasidarytų geresnis reguliuotojas, atviresnis skolininkas, sumanesnis investuotojas bei šiek tiek apdairesnis bankininkas ir skolintojas. Tačiau metas liautis save apgaudinėjus. Dar ilgai nebus pasaulio centrinio banko. Kompiuterių tinklų, prekybos centrų ir itin galingų asmenų pasaulyje – iš jų ir itin galingų investuotojų – esama kai kurių dalykų, kurių vyriausybės negali sustabdyti, ir kai kurių jėgų, kurių vyriausybės negali visiškai kontroliuoti. Todėl turime bendradarbiauti su esamomis institucijomis, siekdami sukurti geresnį finansų valdymą be pasaulio centrinio banko, visiems įsakinėjančio, ką daryti. Akivaizdu, jog kai rinkos žaidėjai šiek tiek susidrausmina, o reguliuotojai rimtai žiūri į savo pareigas, o TVF rimtai prižiūri, jie gali daryti drausminamąjį poveikį ir bent jau sumažinti dalį pernelyg didelio skolinto kapitalo, kuris gali grėsti sistemai kaip visumai.

Daugiau tiesiog negalite tikėtis. Šiandieninės rinkos yra tokios didelės, tokios įvairios ir, atėjus internetui, darosi tokios sparčios, kad niekada negali būti apsaugotos nuo krizių. Šioje ateinančioje epochoje pasaulinės finansų krizės bus įprastos. Esant dabartinei pokyčių spartai ir tokiai daugybei šalių skirtingose prisitaikymo prie šios naujos globalėjimo sistemos pakopose, krizės bus dažnos. Todėl, brangus skaitytojau, leisk man duoti vieną patarimą: prisirišk saugos diržus ir atlenk savo sėdynės nugarėlę bei padėklą į fiksuotą ir vertikalią padėtį. Nes ir pakilimai, ir bankrotai bus greitesni. Priprask prie to ir tiesiog stenkis užtikrinti, kad skolintas sistemos kapitalas kokioje nors vienoje srityje taip neišaugtų, jog

galėtų priversti visą sistemą klestėti arba bankrutuoti. Jei kas nors sako, kad turi planą pašalinti visas šias krizes, – tiesiog jus mulkina. Tiesą sakant, jums beskaitant šiuos žodžius, kur nors jau kyla kita pasaulinė finansų krizė.

Įsivaizduokite, kad dalyvauti globalioje ekonomikoje šiandien tolygu vairuoti „Formulės-1" lenktyninį automobilį, kuris kasmet darosi vis greitesnis. Kas nors visada atsitrenks į sieną ir sudaužys automobilį, ypač kai esama vairuotojų, kurie vos prieš keletą metų jodinėjo asilais. Alternatyvos dvi. Galima uždrausti „Formulės-1" lenktynes. Tada niekada nebus jokių avarijų. Bet nebus ir jokios pažangos. Arba galima padaryti visa, kas įmanoma, kad sumažintumėte kiekvienos avarijos poveikį, tobulindami visas lenktynių puses. T. y. galima garantuoti, kad visada būtų greitosios pagalbos automobilis su gerai apmokyta gelbėjimo komanda ir daugybe skirtingų kraujo grupių kraujo. (Rinkos atitikmuo, – kad TVF, Didysis septynetas ir stambieji pasaulio centriniai bankai kritiniu atveju į rinkas galėtų įšvirkšti kapitalo ir taip užkirsti kelią sistemai gresiantiems žlugimams.) Tuo pat metu galima sukurti stipresnį kiekvieną „Formulės-1" automobilį. (Rinkos atitikmuo – kiekvienam investuotojui, į kylančią rinką įdedančiam dešimtį centų, išaiškinti, ar ji kuria operacinę sistemą ir programinę įrangą kapitalui tinkamai paskirstyti ir duoti pajamų, reikalingų sumokėti savo skolintojams.) Galima sutelkti dėmesį į geresnį vairuotojų mokymą. (Rinkos atitikmuo – siekti, kad TVF, investuotojai ir bankai nuolat primygtinai reikalautų vis tikslesnių ir savalaikių duomenų, kaip plėtojasi ekonomika ir kur plaukia kapitalas, ypač trumpalaikės lėšos.) Galiausiai aplink kelią reikėtų išdėstyti kiek įmanoma daugiau šieno ryšulių, kurie reikalingi tuo atveju, jei automobilis pasidarytų nebevaldomas, ir perspėti vairuotojus, kad atsitrenkdami į šieną jie vos nesitrenkia į sieną. Betgi nepridėsite tiek šieno ryšulių, kad kliudytų lenktynėms. (Rinkos atitikmuo – budri bankininkystė ir finansų reguliavimas, automatiniai gran-

dinės pertraukikliai ir pavojaus varpai, kad problemas būtų galima kuo anksčiau aptikti ir pašalinti.)

Jei nenorite viso to daryti, tada jums nereikėtų prasidėti su „Formulės-1" lenktynėmis ir tapti bėgiku. Bet būkite atsargūs, nes kaip bėgiką jus šiame pasaulyje greičiausiai suvažinės „Formulės-1" automobilis.

Geopolitika globalėjimo amžiuje

Šiai amerikiečių kartai nelengva suvokti, kokia svarbi globalėjimo epochoje Amerika yra pasauliui. Istorijos požiūriu Jungtinės Valstijos buvo arba izoliuotos ir laikėsi nuošaliai nuo pasaulio reikalų, arba buvo priverstos aktyviai dalyvauti pasaulio reikaluose – moraliniame kryžiaus žygyje atremti kitą agresyvią grasančią valstybę. Izoliaciją lengva paaiškinti ir suprasti. Dalyvavimą dvipolio pasaulio reikaluose – didelei, grasančiai, branduoliniais ginklais apsiginklavusiai sovietų meškai vis urzgiant kitoje pusėje – buvo lengva paaiškinti ir suprasti. Tačiau nelengva paaiškinti ir suprasti įsitraukimą į reikalus pasaulio, kuriame daugiausia pelnosi ir vienintelė didžioji valstybė yra Jungtinės Valstijos, kuriame daug antrinių valstybių ir jokios tiesiogiai matomos grėsmės, bet jame daug mažų grėsmių bei abstrakti, sudėtinga palaikytina globalėjimo sistema. Bet tai mūsų pasaulis, ir šiame pasaulyje mes negalime izoliuotis arba laukti, kol koks nors menkas varžovas taps grėsmingu priešu.

Kaip minėta anksčiau, Amerika yra geopolitikos Michaelas Jordanas. Puiku būti Michaelu Jordanu ir, pasak reklamos, daugybė žmonių norėjo būti tokie, kaip Mike'as. Bet kad ir koks buvo Michaelas Jordanas, jis buvo niekas be NBA su jos dvidešimt devyniomis komandomis ir globaliomis televizijos sutartimis jo įgūdžiams demonstruoti. Taip ir su Amerika. Mes esame niekas be viso kito pasaulio, o pasaulis be mūsų negali klestėti. Galbūt kitos valstybės nori ištaškyti Amerikos smegenis. Bet, išskyrus itin ga-

lingus piktus vyrus, didžiuma pasaulio taip pat supranta, kad be stiprios Amerikos pasaulis būtų kur kas mažiau stabilus.

Subalansuotam globalėjimui reikia stabilios galios struktūros, ir jokia šalis tam nėra svarbesnė už Jungtines Valstijas. Visas internetas ir kitos technologijos, kuriamos Silicio slėnyje, kad po pasaulį nešiotų skaitmeninius balsus; vaizdo įrašai bei duomenys, visa prekyba bei finansinė integracija, skatinamos tų naujovių, ir visas per tai sukuriamas turtas – visa tai yra pasaulyje, stabilizuotame gerybinės didžiosios valstybės, kurios sostinė – Vašingtone, Kolumbijos apygardoje. Tai, kad jokios dvi didesnės šalys nekariavo nuo tada, kai jose abiejose atsirado *McDonald's*, iš dalies yra dėl ekonominės integracijos, bet taip pat ir dėl Amerikos galios ir noro tą galią panaudoti prieš tuos, kurie grasintų globalėjimo sistemai – nuo Irako iki Šiaurės Korėjos. Be nematomo kumščio nematoma rinkos ranka niekada nepaveiktų.

Rinkos veikia ir klesti tik tada, kai laiduojamos nuosavybės teisės ir galima priversti jas vykdyti, o tam, savo ruožtu, reikia politinės struktūros, ginamos ir remiamos karine galia. „Ekonomikos ir informacijos augimo epochoje nepaisyti karinio saugumo vaidmens – tai tarsi pamiršti deguonies svarbą kvėpavimui", – pastebėjo Harvardo universiteto valdymo specialistas Josephas Nye jaunesnysis. Iš tiesų *McDonald's* negali klestėti be *McDonnell Douglas*, JAV karinių oro pajėgų lėktuvo „F-15" konstruktorės. O nematomas kumštis, išlaikantis pasaulį saugų, kad klestėtų Silicio slėnio technologijos, yra vadinamas JAV kariuomene, Karinėmis oro pajėgomis, Laivynu ir Jūrų pėstininkais. Už šias kovines pajėgas ir institucijas sumoka Amerikos mokesčių mokėtojų doleriai.

Nepaisant pagarbos Silicio slėniui, sumanymai ir technologijos patys savaime nelaimi ir neplinta. „Geriems sumanymams ir technologijoms dar reikia stiprios valstybės, kuri šiuos sumanymus paremia pavyzdžiu ir šias idėjas gina, nugalėdama mūšio lauke, – sako užsienio politikos istorikas Robertas Kaganas. – Jei

mūsų sumanymus ir technologijas remtų mažesnė valstybė, jie nebūtų globaliai paplitę, kaip yra dabar. Kai savo netikusius sumanymus rėmė stipri valstybė, Sovietų Sąjunga, jie buvo paplitę daugiau nei pusę amžiaus."

Šis dalykas šiandien tiesiog per lengvai pamirštamas. Pernelyg daugeliui vadovaujančių darbuotojų Silicio slėnyje jau nėra geografijos ar geopolitikos. Tėra akcijų opcionai ir elektronai. Kai 1998 m. lankydamasis Silicio slėnyje itin tipiško specialisto vadovaujančio darbuotojo paklausiau, kada jis paskutinįsyk kalbėjęs apie Iraką ar Rusiją arba kokį nors užsienio karą, jis išdidžiai atsakė: „Ne dažniau kaip kartą per metus. Mums Vašingtonas nė nerūpi. Pinigus išgauna Silicio slėnis, o paskui švaisto Vašingtonas. Noriu kalbėtis apie žmones, kuriančius turtą ir darbus. Nenoriu kalbėtis apie pavojingus ir bergždžius žmones. Jei man nerūpi savo šalies turto naikintojai, kodėl man turėtų rūpėti kitos šalies turto naikintojai?"

Ši nuomonė, kad Vašingtonas yra priešas ir kad bet koks ten sumokėtas mokesčių doleris – iššvaistytas doleris, yra absurdiška. Silicio slėnyje paplitęs posakis, kad „ištikimybė yra tiesiog vienas pelės mygtuko spustelėjimas". Tačiau taip galima nueiti per toli. Vadovaujantys darbuotojai čia giriasi maždaug taip: „Mes – ne Amerikos bendrovė. Mes esame *IBM JAV*, *IBM Kanada*, *IBM Australija*, *IBM Kinija*". Nejaugi? Na, jei taip, – kai kitą kartą Kinijoje *IBM Kinija* pateks į bėdą, pagalbos kreipkitės į Jiang Zeminą. Kai kitą kartą Kongresas Azijoje uždarys dar vieną karinę bazę, – o jums tai nerūpi, nes jums nerūpi Vašingtonas – šaukitės *Microsoft* laivyno, kad Ramiajame vandenyne apsaugotų jūrų kelius. Kai kitą kartą pirmakursiai respublikonai norės uždaryti daugiau JAV ambasadų, šaukitės *Amazon.com*, kad užsisakytumėte naują pasą.

Žinoma, galbūt atrodo neteisinga, kad Amerika prisiima neproporcingai didelę globalėjimo palaikymo naštą. Tai reiškia, kad daugybė gyvena be rūpesčių, ir daugelis iš jų, taip kaip prancūzai, sėdės mums ant sprando, tuo tarpu visąlaik kritikuodami. Tai su-

siję su geopolitinio kūrėjo vaidmeniu. Vis dėlto nei nematomas kumštis, nei nematoma ranka nebus veiksminga dar ir be dosnios rankos. Dosni ranka reiškia, kad Amerika pasirengusi panaudoti savo turtą, kad sumokėtų truputį daugiau už kitus, stabilizuotų sistemą ir ištiestų dosnesnę pagalbos ranką kitiems sistemai stabilizuoti. Kodėl gi ne? Kas iš šios sistemos turi daugiausia naudos? Ar kada nors girdėjote Michaelą Jordaną skundžiantis dėl to, kad jam ant nugaros reikia nešti savo komandą ar netgi visą NBA?

Tai nereiškia, kad Amerikai visąlaik reikia visur įsitraukti arba visur už viską mokėti. Esama reikšmingų, svarbių vietų ir nežymių, nesvarbių vietų, o diplomatija susijusi su skirtumo tarp tų dviejų supratimu ir žinojimu, kaip mobilizuoti kitus veikti ten, kur mes negalime ar neturėtume eiti vieni. Bet tikroji priežastis, kodėl mums reikia Jungtinių Tautų, TVF, NATO, Pasaulio banko ir įvairių pasaulio plėtros bankų paramos – ta, kad jie investuoja skolintą kapitalą ir padidina mūsų galią bei mūsų pagalbą. Kai mes padedame dolerį į Azijos plėtros banką, jis daug kartų perskolinamas, kad skatintų skurdo mažinimą ir laisvąsias rinkas. Mokėdami savo JT mokesčius, finansuojame taikos palaikymo operacijas visame pasaulyje, kurios remia mūsų interesus, ir nerizikuojame amerikiečių gyvybėmis. Be to, šios daugiašalės institucijos toms valstybėms, prisitaikančioms prie Amerikos geopolitinio vadovavimo, suteikia pojūtį, kad jos dalyvauja priimant sprendimus. Palaikyti tą pojūtį yra svarbu, jei Amerika nori išlikti vykusi kūrėja.

Akivaizdu, kad siekiant tokią politiką išlaikyti tiems, kurie rūpinasi Amerikos internacionalizmu, reikės sudaryti naują koaliciją jam paremti. Rinkimų apygarda, penkiasdešimt metų palaikiusi Amerikos internacionalizmą ir vertinusi Amerikos svarbą likusiam pasauliui, buvo vadinamasis rytinės pakrantės įtakingų intelektualų sluoksnis. Tas rytinės pakrantės įtakingas sluoksnis, koks jis yra dar ir šiandien, neturi daug įtakos „esu kvailys ir tuo didžiuojuosi" tipo kongresmenams ir senatoriams, kurie net neturi pasų ir

giriasi, kad niekada neišvyksta iš šalies. Administracijai, kad ir kokia partija būtų valdžioje, reikės draugėn suvesti naujus globalizuotojus – nuo programinės įrangos kūrėjų iki žmogaus teisių aktyvistų, nuo Ajovos ūkininkų iki aplinkosaugos aktyvistų, nuo pramonės eksportuotojų iki moderniųjų technologijų surinkimo linijų darbuotojų, – kad būtų sudaryta nauja dvidešimt pirmojo amžiaus koalicija, galinti apginti laisvąją prekybą ir Amerikos internacionalizmą.

Žinau, kad tai nebus lengva. Šaltojo karo metu amerikiečiai buvo pasirengę mokėti bet kokią kainą ir išlaikyti bet kokią naštą, nes būta įtikinamo ir tiesioginio suvokimo, kad ant kortos pastatyti jų namai ir gyvenimo būdas. Tačiau didelė dauguma taip nemano apie Šiaurės Korėją, Iraką ar Kosovą, ir nors Rusija Amerikai galbūt vis dar gali kelti mirtiną grėsmę, šiuo metu taip nėra. Štai kodėl amerikiečiai dabar atsiduria keistoje atsakingų už viską padėtyje, tuo tarpu už nieką nenori žūti.

Dar ir dėl to globalėjimo epochoje mažėja baudžiamųjų akcijų prieš sukilėlius; daugėja vaikų priežiūros. Mažėja mūšių dėl kiekvieno namo; daugėja sparnuotųjų raketų. Mažėja „žaliųjų berečių"; daugėja JT „žydrųjų šalmų". Regis, kad šiandieniniame pasaulyje nėra karo, kurį Amerika gali ilgam pralaimėti užsienyje, ir nėra karo, kurį ji gali ilgam palaikyti namuose. Todėl kai šiandien Amerikos prezidentas susiduria su karine grėsme, pirmas jo klausimas nėra toks: „Kokia strategija bus veiksminga, kad iš pamatų padarytume galą šiai grėsmei?" Greičiau jo pirmas klausimas toks: „Kiek man reikia užmokėti, kad ši laida būtų parodyta per CNN ir aš galėčiau tuo nebesirūpinti?" Visa sulaikoma, bet niekas nesprendžiama.

Amerika iš tikrųjų yra gerybinė hegemonė ir privertėja. Bet istorija mus dar moko, kad jei šis nenoras nueina per toli, visos sistemos stabilumui gali kilti grėsmė. Ilinojaus universiteto tarptautinės istorijos profesorius emeritas Paulas Schroederis yra vienas iš didžiųjų dvidešimtojo amžiaus tarptautinių istorikų. Kartą jis man pastebėjo: „Jei pažvelgsite į istoriją, santykinės taikos laikotarpiai

yra tie, kai esama patvaraus, stabilaus ir pakenčiamo hegemono, kuris pritaiko ir palaiko minimalias būtinas žaidimo normas ir taisykles. Tas hegemonas visada sumoka neproporcingai didelę kolektyvinių išlaidų dalį, netgi atsisako palankių užkariavimo progų arba kitaip susilaiko, kad tik nesukeltų pasipiktinimų ir užtikrintų, jog sistema kitiems liktų pakenčiama".

Tai tinka, pavyzdžiui, kalbant apie vadinamąją Vienos sistemą nuo 1815 iki 1848 m., kurioje vyravo Britanija ir Rusija, du atitolę, bet palyginti gerybiniai hegemonai, vertę laikytis pagrindinių taisyklių, bet ir sudarę sąlygas daugybei vietinės autonomijos ir gerovės. Be to, tai tinka vadinamuoju Bismarcko laikotarpiu – Vokietijoje nuo 1871 iki 1890 m.

„Sunkumas, – sako Schroederis, – atsiranda tada, kai gerybinė hegemoninė valstybė, atsakinga už sistemos stabilumą, negali ar nenori mokėti neproporcingai didelių išlaidų, kad tai padarytų, arba jos hegemonija pasidaro nepakenčiama ir grobuoniška, o ne gerybinė, arba kai pakankamai veikėjų sukyla prieš jos taisykles ir primygtinai reikalauja kitos sistemos, kuri tam hegemonui gali neduoti naudos."

Kaip tik to mes privalome išvengti. Globalėjimo sistema negali išlikti be aktyvios ir dosnios Amerikos užsienio politikos. Dėmesio, *Kmart* pirkėjai: be budinčios Amerikos nebus tiesiogiai prisijungusios Amerikos.

Alyvmedžiai globalėjimo amžiuje

Po to, kai ši knyga buvo pirmąkart išleista, suruošiau savo bičiuliui iš San Francisko knygų siuntinį. Į mano namus jo paimti atėjo pasiuntinys. Jis buvo stambaus sudėjimo, vidutinio amžiaus juodaodis amerikietis, ir aš jį pakviečiau į virtuvę palaukti, kol pasirašinėjau ir pakavau knygas. Sėdėdamas prie mano virtuvinio stalo, jis paėmė knygą ir ėmė sklaidyti. Po kelių minučių padėjo knygą ir

man pasakė: „Taigi „Lexus" – tai reiškia technologijas ir kompiuterius, ir panašiai?"

„Teisingai," – pasakiau aš.

„O alyvmedis – tai reiškia bendruomenę ir šeimą, ir panašius dalykus."

„Teisingai, – pasakiau aš. – Supratote!"

„Tai pasakykite man štai ką, – paklausė jis, – kur visame tame Dievo vieta? Aš buvau mūsų Viešpaties Jėzaus Kristaus akivaizdoje. Kur jis?"

Turėjau sukikenti – tik todėl, kad kalbantis su žmonėmis apie šią knygą tą klausimą man užduodavo tiek daug kartų. Tikrai, tarp dažniausiai man užduodamų klausimų yra tokie: „Ar kibernetinėje erdvėje yra Dievas? Kaip šiame Sparčiajame pasaulyje man užauginti vaikus? Kaip tai paveiks mane ir mano bendruomenę?" Manau, kad visi trys šie klausimai kyla iš to paties šaltinio. Tai žmonės, klausiantys: net jeigu bus tinkama subalansuoto globalėjimo politika, geopolitika, geoekonomika ir geovadyba, esama kitų, mažiau apčiuopiamų politikų, kurias reikia atsiminti – alyvmedžių poreikius mumyse: poreikį bendruomenės, dvasinės prasmės ir vertybių, su kuriomis auginti mūsų vaikus. Kad globalėjimas būtų subalansuotas, tuos dalykus irgi reikia ginti bei puoselėti. Vien apie šias temas būtų galima parašyti knygą. Leiskite man čia bendrais bruožais nubrėžti planą, kaip apie jas būtų galima pradėti mąstyti.

Pradėkime nuo religijos klausimo. Ar kibernetinėje erdvėje yra Dievas? Tai priklauso nuo to, koks jūsų požiūris į Dievą. Jei jūsų požiūris į Dievą yra toks, kad jis savo buvimą leidžia pajusti per dievišką įsikišimą, per Dievo ranką, veikiančią pasaulyje, tada jums reikėtų pasakyti, kad Dievo kibernetinėje erdvėje arba nėra, arba kibernetinė erdvė jus padarė ateistu. Nes sunku žvelgti į kibernetinę erdvę ir sakyti, kad jai pavidalą suteikia Dievo ranka, turint omenyje, jog kibernetinėje erdvėje populiariausios svetainės yra pornografija, lošimai ir popmuzika. Iš tikrųjų, sakoma, kad pasauliniame tin-

kle dažniausiai vartojami triraidžiai žodžiai yra „sex" ir „MP3" – roko muzikos perkėlimo protokolas, – o ne „God" (Dievas).

Mano požiūris į Dievą, išaugęs iš manosios žydiškos tradicijos, yra kitoks. Aš pritariu postbibliniam požiūriui į Dievą. Pagal Bibliją, Dievas visada kišasi. Jis atsakingas už mūsų veiksmus. Jis baudžia blogąjį ir atlygina gerajam. Pagal postbiblinį Dievo suvokimą, mes Dievo dalyvavimą lemiame savo pasirinkimais ir savo sprendimais. Postbibliniame požiūryje į Dievą, remiantis žydų tradicija, Dievas visada nematomas – ar kibernetinėje erdvėje, ar miesto rajono prekybos centre, – o tam, kad jūsų kambaryje būtų Dievas – ar tikrame kambaryje, ar pokalbių svetainėje, – jums reikia jį ten įsivesti savo elgesiu, dorais ar nedorais pasirinkimais ir pelės mygtuko spustelėjimais.

Mano mokytojas rabinas Tzvi Marxas atkreipė mano dėmesį, kad Izaijo knygos eilutėje sakoma: „Tu esi mano liudytojas. Aš esu Viešpats". Pasak rabino Marxo, antrojo amžiaus komentatoriai rabinai aiškino, kad ta eilutė reiškia: „Jei tu esi mano liudytojas, aš esu Viešpats. O jei tu nesi mano liudytojas, aš nesu Viešpats". Kitaip tariant, aiškino rabinas Marxas, jei mes Dievo dalyvavimo neliudijame savo gerais darbais, Jis nedalyvauja. Jei mes nesielgiame taip, tartum Jis viską tvarkytų, Jis ir netvarko. Postbibliniame pasaulyje mes manome, kad nuo pirmosios pasaulio dienos Dievas žmogui leido rinktis, kai Jis Adomui patikėjo teisingai nuspręsti, kurį vaisių valgyti Edeno sode. Mes esame atsakingi už tai, kad Dievo dalyvavimas reikštųsi tuo, ką *mes* darome. Priežastis, kodėl šis klausimas kibernetinėje erdvėje yra aštriausias – ta, kad ten niekas kitas neatsako. Niekur šiandieniniame pasaulyje nerastumėte Dievo žmogui suteiktos didesnės laisvės rinktis, negu kibernetinė erdvė.

Todėl tam pasiuntiniui man reikėtų pasakyti, kad Dievo kibernetinėje erdvėje nėra, bet Jis nori ten būti, – bet tik mes Jį galime ten atvesti atitinkamai elgdamiesi. Dievas sveikina tokios žmogaus laisvės visatą, nes Jis žino, kad pasaulyje Jis reiškiasi tiktai vie-

ninteliu būdu – ne kišdamasis, bet jei mes visi pasirenkame šventybę ir moralę aplinkoje, kurioje mes galime laisvai rinktis bet ką. Kaip tai išreiškia rabinas Marxas: „Postbibliniame žydų požiūryje į pasaulį negali būti doras, jei nesi visiškai laisvas, nes jei nesi laisvas, tau iš tikrųjų nesuteikta galia, o jei nesuteikta galia, pasirinkimai nėra vien tik tavo. Dievas apie kibernetinę erdvę sako, kad ten tu iš tiesų esi laisvas, ir aš tikiuosi, kad rinksies teisingai, nes jei taip darysi, aš ten būsiu".

Globalėjime arba internete nėra nieko, kas panaikintų idealų ar žmogaus elgesį varžančių kodeksų poreikį. Juo labiau mes nuo šios technologijos esame priklausomi, tuo labiau mums reikia prie jos prieiti apsiginklavus savo idealais ir suvaržymo kodeksais. „Tikroji priežastis, kodėl Dievas taip labai nori būti kibernetinėje erdvėje ir kodėl mes turėtume norėti, kad jis ten būtų, – įrodinėja Izraelio religinis filosofas Davidas Hartmanas, – ta, kad kai kuriais atžvilgiais kibernetinė erdvė yra pasaulis, apie kurį kalbėjo pranašai – „vieta, kur visa žmonija gali būti suvienyta ir visiškai laisva. Pavojus tas, kad mes žmoniją kibernetinėje erdvėje vienijame – visi kalbame viena kalba, visi naudojamės tom pačiom priemonėm, – bet be Dievo". Mes tikrai nenorime vienyti žmonijos per internetą be jokios vertybių sistemos, be jokių filtrų, be jokios kitos alternatyvios prasmės, išskyrus verslą, ir be jokio kito alternatyvaus požiūrio į žmones, kaip tik į vartotojus, ieškančius mažiausios kainos.

Bet šių labai reikalingų vertybių išmokstama autonomiškai, ne internete. Vienintelis būdas, kaip žmonės internete ras Dievą – jei jie Jį ten atsineš savo galvose ir širdyse, ir elgesiu – pasinaudodami vertybėmis, kurių jie išmoksta žemiškame pasaulyje – savo tėvų namų ar savo bendruomenės, bažnyčios, sinagogos, šventyklos ar mečetės alyvmedžių giraitėse.

Tai veda prie kito dažnai užduodamo alyvmediško klausimo: kaip man savo vaikus parengti Sparčiajam pasauliui? Kur kas daugiau tėvų Amerikoje ėmė apie tai mąstyti, suvokę, kad žinių praneši-

muose apie 1999 m. šaudymus Columbine vidurinėje mokykloje buvo dvi santrumpos, kurių jie niekada anksčiau žiniose nematė drauge: NRA ir AOL. Tai, kad NRA, Nacionalinė šautuvų asociacija, turėtų jaustis kalta dėl Columbine žudynių, nebuvo ir kalbos. Supratimas, kad du vidurinės mokyklos jaunuoliai sugebėjo pasinaudodami savo kišenpinigiais sukaupti arsenalą, kuriame buvo „Intratec AB-10" – ant jo nelieka pirštų antspaudų, ypač galingas, sukarintos organizacijos kovinis ginklas, 9 milimetrų kalibro karabinas „Hi-Point", nupjautavamzdis daugiašūvis šratinis šautuvas ir nupjautavamzdis dvivamzdis šratinis šautuvas, turėtų priversti susigėsti bet ką, kas priešinasi ginklų kontrolei.

O kaip dėl AOL, *America Online*, interneto paslaugų teikėjo, priglaudusio Erico Harriso, vieno iš moksleivių žudikų, iškreiptą svetainę? AOL tinklo skelbimai, priskiriami p. Harrisui, buvo instrukcijos, kaip pasidaryti savadarbes bombas („šrapnelis labai svarbu"), piešinys gyvo padaro, laikančio šratinį šautuvą ir peilį, stovinčio ant kaukolių krūvos, ir dainos žodžiai: „Nedarau to, kas nepatinka. Kas nepatinka, tą nudedu".

Ar mums, kaip tėvams, reikėtų nerimauti dėl interneto kaip dėl „Intratec"? Trumpas atsakymas: ne. AOL nėra NRA atitikmuo, – bet tai ne viskas. Internetui persikeliant į pačius mūsų gyvenimus – į tai, kaip naujame tūkstantmetyje mes bendraujame, mokomės, verslaujame – mums reikia prisiminti esmę: kas internetą daro tokį įdomų ir keliantį nerimą – tai, kad jis, kitaip nei, pavyzdžiui, *The New York Times*, neturi redaktoriaus, leidėjo ir cenzoriaus. Jūs ir jūsų vaikai bendraujate su visiškai nepridengtu kompiuterių tinklu. Bet būtent todėl, kad internetas yra tokia neutrali, laisva, atvira ir nereguliuojama prekybos, švietimo ir bendravimo priemonė, naudojantis šia technologija svarbi asmeninė nuomonė ir atsakomybė. Vienintelis tikras filtras yra tas, kurį jūsų vaikai atsineša savo galvose ir širdyse, kai jie prisijungia tiesiogiai, o kadangi vaikai dažnai neturi nuomonės mikroschemos, dar svarbiau, kad tėvai ir ugdytojai ją parūpintų. Jei mes visi neprisiimsime atsakomy-

bės už vidinės programinės įrangos įtaisymą savo vaikų galvose, kad jie tinkamai galėtų bendrauti su šia nepridengta technologija, mums iškils problemų.

Užaugau mažame Mineapolio priemiestyje. Reikėjo eiti mažiausiai valandą nuo savo namų, kad susirasčiau problemą. Internete problema yra vos už kelių pelės mygtuko spustelėjimų. Galite nuklysti į virtualią neonacių aludę ar pornografo biblioteką, įsilaužti į NASA kompiuterius arba nusibastyti į Sorbonos biblioteką, ir nėra nieko, kas jus sustabdytų ar nukreiptų. Kitaip tariant, juo labiau internetas mus visus daro transliuotojais, mokslininkais, vartotojais ir mažmenininkais, ir, deja, visus – galimais bombų gamintojais, tuo svarbiau, kad mūsų mokytojai, tėvai ir bendruomenės vis dėlto mus visus darytų piliečiais. Tą darbą galima atlikti tik autonomiškai. Internetas ir kompiuteriai yra tik priemonės – puikūs įrankiai, galintys nepaprastai išplėsti ir padidinti galimybes. Vis dėlto jums reikia žinoti, ko nusitverti ir kaip jas įveikti. Šios priemonės jums gali pagelbėti mąstyti, bet jos negali jūsų padaryti sumaniais. Jos gali peržiūrinėti ir ieškoti, bet negali spręsti. Jos gali jums suteikti galimybę bendrauti skersai ir išilgai, bet negali jūsų nieko išmokyti apie tai, kaip būti geru kaimynu. Jos gali jums suteikti galimybę prisiliesti prie daugelio žmonių gyvenimų, bet jos negali pasakyti, ką kalbėti PTA susirinkime arba kodėl tai sakyti. Tai interneto vaikų auklėjimo paradoksas. Geriausia, ką tėvai gali nuveikti parengdami savo vaikus interneto amžiui – jų nemokyti apie narkotikų mišinius, daugiau moderniųjų technologijų įgūdžių, nepirkti savo vaikams sparčiausių modemų ir kompiuterių, o verčiau pabrėžti senamadiškesnius pagrindus. Juo spartesni jūsų vaikų modemai, juo greičiau jie gali tiesiogiai prisijungti, tuo tvirtesnė privalo būti jų asmeninė programinė įranga, jei norite, kad jiems sektųsi. Asmeninė programinė įranga gali būti sukurta tik senamadiškai: pabrėžiant skaitymą, rašymą ir aritmetiką, bažnyčią, sinagogą, šventyklą, mečetę ir šeimą. Šių dalykų negalima

perkelti iš interneto; juos gali įkrauti tik tėvai ir mokytojai, kunigai ir rabinai. Štai kodėl, jei aš turėčiau vieną troškimą, jis būtų toks: kad ant kiekvieno parduodamo modemo būtų vyriausiojo gydytojo perspėjimas. Jame būtų rašoma: „Nuomonė neįdėta". Tai jūs turite suteikti patys – senamadiškai, po alyvmedžiu.

Pradėjau šią knygą nuo Kaino ir Abelio aptarimo, o ją baigsiu aptardamas Babelio bokštą. Kokia buvo Babelio bokšto problema? Argi tai ne tas pats, apie ką šiandien svajoja globalizuotojai – apie pasaulį, kuriame mes visi kalbame ta pačia kalba, turime tą pačią valiutą, laikomės tos pačios buhalterinės apskaitos? Kaip tik jų vienodumas bibliniais laikais pasaulio žmonėms leido bendradarbiauti ir pastatyti tą Babelio bokštą – bokštą, kuris iš tikrųjų galėtų siekti dangų. Vieną popietę apie tai šnekėjausi su savo draugu rabinu Marxu, kai jis staiga pakėlė akis nuo savo kavos puodelio ir paklausė: „Ar Babelio bokštas buvo pirmasis interneto variantas?" Šiaip ar taip, internetas irgi kažkuo panašus į visuotinę kalbą anapus kokios nors atskiros kultūros ribų. Jis yra visuotinis bendravimo būdas, kuris, bent jau iš pirmo žvilgsnio, regis, mus visus daro vienus kitiems suprantamus, net jeigu mes ne visi kalbame ta pačia kalba. Jis mums sudaro sąlygas susisiekti su visokiais žmonėmis, su kurias niekada nesidalijome alyvmedžių giraite.

Tačiau ką Dievas padarė Babelio bokštui? Jis padarė jam galą. Kaip jis jam padarė galą? Priversdamas visus žmones kalbėti skirtingomis kalbomis tam, kad jie nebegalėtų bendradarbiauti. Kodėl Dievas tai padarė? Rabinas Marxas tai aiškina štai kaip: „Iš dalies Dievas taip padarė todėl, jog Jis manė, kad statydami bokštą į dangų žmonės mėgina peržengti savo žmogiškas ribas, ir tam tikra prasme tai galėtų Jam mesti iššūkį. Bet Jis sunaikino bokštą dar ir todėl, kad jų bendrą kalbą ir požiūrį laikė galų gale nužmoginančiais. Tai neigė visą vyrų ir moterų individualumą visuotinės kalbos ir visuotinio projekto naudai. Dėl to Dievo sprendimas ir jo

bausmė buvo padaryti galą bokštui, priverčiant visus žmones kalbėti skirtingomis kalbomis".

Tai buvo Dievo metodas sugrąžinti žmones prie ryšio ir pusiausvyros su jų alyvmedžiais, kurie atspindi jų individualybę ir jų ypatingus ryšius su vieta, bendruomene, kultūra, gentimi ir šeima.

Taip, globalėjimas ir internetas gali suvesti žmones, kurie niekada anksčiau nebuvo niekaip susiję – tokius kaip mano mama ir jos interneto bridžo partneriai prancūzai. Bet užuot subūrusi naujas bendruomenes, ši technologija dažnai tik sukelia apgaulingą ryšio ir artimumo pojūtį. Tai tarsi vienas su kitu bendrautų du pranešimų gavikliai. Ar mes iš tiesų galime su kitais susisiekti el. paštu ar interneto bridžu arba pokalbių svetainėse? Ar visos šios norminančios technologijos mums tik suteikia galią susisiekti su tolimu pasauliu, tuo tarpu atleisdamos mus nuo tikro darbo, kurio reikia užmegzti santykius ir burti bendruomenę su kaimynystėje gyvenančiais žmonėmis? Kolorado kalnuose važinėdamas slidžių keltuvais aukštyn, kalbėdavausi ir susipažindavau su žmonėmis iš viso pasaulio. Iki šiol važinėju keltuvais, bet dabar kiekvienas turi mobilųjį telefoną. Todėl, užuot keltuvuose susipažinęs su žmonėmis iš viso pasaulio, dabar aš tik atsitiktinai nugirstu jų pokalbius mobiliaisiais telefonais su jų kontoromis visame pasaulyje. Man tai tikrai nepatinka. El. paštas neburia bendruomenės, o dalyvavimas PTA susirinkime buria. Pokalbių svetainė neburia bendruomenės, o bendra veikla su kaimynais kreipiantis su prašymu į miesto valdžią dėl naujo kelio buria. Ar mes iš tiesų galime suburti kibernetines bendruomenes, kurios pakeis tikras bendruomenes? Labai abejoju. Štai kodėl aš, pavyzdžiui, nenustebsiu, jei vieną kartą pabudęs aptiksiu, kad Visagalis internete sukėlė krachą – lygiai taip, kaip jis pasielgė su Babelio bokštu.

Tebegalvoju apie tą jauną kuveitietį, su kuriuo susipažinau interneto kavinėje Kuveite ir kuris man pasakė: „Kai buvau studentas, interneto neturėjome. Teturėjome keletą liberalių profesorių, su

kuriais tyliai susitikdavome jų namuose ir šnekėdavomės apie politiką. Būdamas studentas dabar, gali sėdėti namuose ir šnekučiuotis su visu pasauliu". Bet, prisipažino jis, jis ir jo profesoriai daugiau nesusitinka taip, kaip buvo įpratę anksčiau. Esama pavojaus, kad dėl visuomenės internetinimo, visų šių technologijų triumfo mūsų gyvenimuose ir globalėjimo *über Alles* žmonės vieną rytą pabus ir suvoks tiesiogiai nebebendraujantys su niekuo, išskyrus per kompiuterį. Kai tai atsitiks, žmonės iš tiesų taps menkai apsaugoti nuo tų pamokslininkų ir „New Age" religinių fantazijų, kurios pasirodo ir žada mus vėl sujungti su mūsų kūnais, mūsų sielomis ir alyvmedžiais visuose mumyse. Kaip tik tada pamatysite pirmuosius *iš tikrųjų* beprotiškus maištus prieš vienodumą ir norminimą – žmones, kitoniškus dėl buvimo kitoniškais, o ne dėl to, kad remtųsi kokia nors istorine atmintimi, šaknimis ar tradicijomis.

Kiekviena visuomenė kasdien turi stengtis išlaikyti „Lexus" ir alyvmedžio pusiausvyrą. Tuo stipri ir Amerika. Amerika labai rimtai žiūri į rinkų, žmonių ir bendruomenių poreikius. Štai kodėl Amerika stipri tuo, kad yra ne tik šalis. Tai dvasinė vertybė ir sektinas pavyzdys. Tai valstybė, nesibijanti skristi į Mėnulį, bet vis dar mėgstanti grįžti namo į vaikų beisbolo „Mažosios lygos" varžybas. Tai valstybė, išgalvojusi ir kibernetinę erdvę, ir grilyje kepamą mėsą sodelyje už namo, internetą bei socialinės apsaugos tinklą, SEC ir Amerikos piliečių laisvių sąjungą (ACLU). Šios tarmės yra Amerikos sielos gilumoje, ir dėl jų niekada neturėtų būti sprendžiama vienos naudai kitos sąskaita. Bet jų niekada nereikėtų laikyti savaime suprantamu dalyku. Jas reikia nuolat puoselėti, jomis rūpintis ir jas saugoti, – o mes tai galime padaryti remdami savo valstybines mokyklas, mokėdami savo mokesčius, suprasdami, kad vyriausybė nėra priešas, ir visada stengdamiesi su savo kaimynais susižinoti per tvorą, o ne iš interneto.

Amerika ne kasdien yra stipri, bet kai sugeba, ji sugeba labai daug. 1994 m. žiemą mano vyriausia duktė Orly dainavo „Bur-

ning Tree" pradžios mokyklos, esančios Bethesdoje, Merilande, ketvirtos klasės chore. Pokalėdinę savaitę visi chorai iš vietinių valstybinių pradžios mokyklų susirinko į didžiulį koncertą Bethesdos miesto aikštėje. Atėjau pasiklausyti, kaip dainuoja mano duktė. Choro dirigentas buvo juodaodis amerikietis, apsirengęs Kalėdų seneliu. Pirma daina, kurią tą vakarą dainavo choras, buvo Chanukos klasika, *Maoztzur*, pagal *Rock of Ages* („Amžių rokas") melodiją. Žiūrėdamas į šį reginį ir klausydamasis tos dainos, aš apsiašarojau. Kai grįžau namo, mano žmona Ann paklausė, kaip ten buvo. Aš jai pasakiau: „Mieloji, aš ką tik mačiau juodaodį vyrą, persirengusį Kalėdų seneliu, diriguojantį keturiems šimtams pradžios mokyklos vaikų, dainuojančių *Maoztzur* Bethesdos, Merilande, miesto aikštėje. Telaimina Dievas Ameriką".

Sveika globali visuomenė yra ta, kuri visąlaik gali išlaikyti „Lexus" ir alyvmedžio pusiausvyrą, ir šiandien žemėje nėra geresnio jos pavyzdžio už Ameriką. Štai kodėl aš taip tvirtai manau, jog tam, kad globalėjimas būtų subalansuotas, Amerika privalo būti stipri – šiandien, rytoj, visąlaik. Ji ne tik gali būti, ji privalo būti švyturys visam pasauliui. Neišsvaistykime šio vertingo palikimo.

PADĖKA

Ši knyga buvo rašoma ketverius metus, ir man visąlaik padėjo daug žmonių. Mano leidėjas Arthuras Sulzbergeris jaunesnysis ne tik suteikė laisvo laiko rašyti šią knygą, bet, kas dar svarbiau, jis mane padarė *New York Times* užsienio reikalų skyrelio apžvalgininku, o tai man leido tiesiogiai pamatyti ir suprasti globalėjimą. Už tai aš didžiai dėkingas. Howellas Rainesas, *New York Times* redakcijos puslapio redaktorius, labai parėmė mano darbą, be to, pagelbėjo, kad ši knyga atsirastų, už tai aš irgi didžiai dėkingas. Vis dėlto būtų nedovanotina, jei nepadėkočiau dabartiniam *The New York Times* vykdomajam redaktoriui Joe Lelyveldui ir jo pirmtakui Maxui Frankeliui už tai, kad prieš keletą metų man skyrė vietos finansų ir užsienio politikos sankirtoje, kuri mane pirmiausia pastūmėjo domėtis daugeliu šios knygos temų.

Man pasisekė, kad turėjau daug gerų draugų, su kuriais galėjau apgalvoti įvairias į šį darbą patekusias mintis. Niekas manęs daugiau nepamokė apie Amerikos užsienio politikos istoriją už mano bičiulį Michaelą Mandelbaumą, dėstantį tarptautinius santykius Johnso Hopkinso Aukštesniųjų tarptautinių studijų mokykloje. Mūsų kassavaitiniai pokalbiai apie užsienio politiką man buvo didelės intelektinės paskatos šaltinis. Mano bičiulis Yaronas Ezrahi, Jeruzalės žydų universiteto politinės teorijos profesorius, nuo pradžios skatino šį projektą ir dažnai bei kilniadvasiškai su manimi dalijosi savo nuostabiomis įžvalgomis apie demokratijos teoriją, meną ir žurnalistiką. Aš nuolat turiu naudos iš jo proto ir

draugystės. Mano Artimųjų Rytų laikų sielos brolis Stephenas P. Cohenas iš Artimųjų Rytų taikos centro Niujorke nėra globalėjimo specialistas, bet jo originalus protas ir nuostabus tarptautinės politikos jutimas šią knygą praturtino tokia daugybe atžvilgių. Kaip draugas ir mokytojas, jis – palaima. Mano bičiulis Larry Diamondas, Stenfordo universiteto Hooverio instituto vyresnysis mokslinis darbuotojas ir vienas iš *Journal of Democracy* redaktorių, buvo mano konsultantas demokratėjimo klausimais ir apie šią knygą nuolat teikė kritiškų pastabų. Vienas iš man kada nors nutikusių laimingiausių dalykų buvo susitikimas su juo, kai Šiaurės Rytų Kinijoje stebėjau kaimo rinkimus. Kartą man visai netikėtai paskambino Jimas Haskelas iš *Goldman Sachs* pasakyti kritiškų pastabų apie straipsnį, kurį buvau parašęs *Times*, ir nuo tada mes nepaliovėme kalbėtis. Jis yra informacijos arbitražo specialistas ir aš turėjau didelės naudos iš jo kritiškų pastabų apie šią knygą, kol ji buvo rašoma. Robertas Hormatsas, *Goldman Sachs International* pirmininko pavaduotojas, šiuo klausimu buvo dar vienas iš mano nuolatinių pašnekovų. Niekas už Bobą neturi didesnių įgimtų gabumų finansų ir užsienio politikos sankirtoje, ir kaskart, kai mes susitinkame, randame naują sumanymą. Whartono mokyklos Lauderio instituto direktorius Stephenas Kobrinas su kai kuriais savo kolegomis Whartone dėl šios knygos suorganizavo labai įkvepiantį seminarą, o paskui nepagailėjo laiko ir pastangų perskaityti teksto pirmąjį variantą. Man labai pagelbėjo paties Steve'o kūriniai globalėjimo klausimais ir jo kritiškos pastabos. Pasaulio banko ekonomistas Ahmedas Galalas, be abejo, vienas iš geriausių Egipto naujosios kartos ekonomistų, irgi nepagailėjo laiko išklausyti šioje knygoje dėstomų įvairių argumentų, perskaitė jos pirmąjį variantą ir daugeliu atžvilgių dalijosi savo mintimis, kurios buvo nepaprastai naudingos.

Glennas Prickettas, *Conservation International* viceprezidentas, mane lydėjo į kelionę po Brazilijos nykstančias aplinkos zonas ir

mokė mane visais klausimais, susijusiais su aplinka ir globalėjimu. Aš jam didžiai dėkingas. Kai kuriuos šioje knygoje minimus dalykus Jeilio vadybos mokyklos dekanas Jeffrey Gartenas mane pakvietė pristatyti vienam iš savo magistrantų kursų ir globalėjimo klausimu teikė nuolatinių įžvalgų.

Valstybės iždo sekretorius Larry Summersas, jo pavaduotoja Michelle Smith ir aš šešerius metus nuolat kalbėjomės apie tarptautinę ekonomiką, ir ne vieną šios knygos mintį paskatino įžvalgos, viename iš mūsų neoficialių kolektyvinių svarstymų Larry'ui netikėtai atėjusios į galvą. Ekonomistas Clyde'as Prestowitzas man visada buvo įžvalgos šaltinis globalios prekybos klausimais, ir aš dėkingas jam už pagalbą. Buvęs valstybės iždo sekretorius Robertas Rubinas, Federalinio rezervo pirmininkas Alanas Greenspanas, Izraelio banko valdytojas Jacobas Frenkelis, ekonomistai Henry's Kaufmanas ir Kenas Courtis, Niujorko Federalinio rezervo banko prezidentas Williamas J. McDonough, investicinio fondo vadybininkas Leonas Coopermanas, prekiautojas obligacijomis Lesley's Goldwasseris, Pasaulio banko vyriausiasis ekonomistas Johnas Page'as, Nacionalinės ekonomikos tarybos vadovas Gene'as Sperlingas ir Pasaulio banko prezidentas Jimas Wolfensohnas – visi nepagailėjo laiko su manim aptarti savo nuomonių apie globalėjimą. Iš privataus sektoriaus *Monsanto* pirmininkas Robertas Shapiro, *Cisco Systems* prezidentas Johnas Chambersas, Baltimorės verslininkas Jerry's Portnoy, Minesotos ūkininkas Gary's Wagneris ir *Compaq Computer* vadovaujantys darbuotojai – visi dalyvavo ne viename šiai knygai skirtame interviu, kas buvo nepaprastai svarbu.

Labai ypatingo proto mano mokytojas rabinas Tzvi Marxas nepaprastai padėjo atrinkti kai kuriuos kultūrinius ir religinius globalėjimo aspektus. Kaip paprastai, mano senas draugas, Harvardo valdymo reikalų profesorius Michaelas Sandelas, buvo proto įkvėpimo šaltinis. *Foreign Policy* redaktorius Moisés Naímas, užsie-

nio politikos istorikas Robertas Kaganas, Kinijos specialistas Michaelas Oksenbergas, *Wall Street Journal* technologijų apžvalgininkas Waltas Mossbergas, Emory universiteto profesorius Robertas Pastoras, *Foreign Affairs* vadovaujantis redaktorius Fareedas Zakaria, Klausas Schwabas, Claude'as Smadja ir Barbara Erskine iš Davoso pasaulio ekonomikos forumo, ir mano svainis Tedas Century – visi skirtingai, bet reikšmingai rėmė šį projektą. Mano motina Margaret Friedman ir mano giminės iš žmonos pusės Mattas bei Kay'us Bucksbaumai buvo, kaip visada, nuolatinis paramos šaltinis.

Kartu dabar aš atleidžiu visus aukščiau paminėtuosius nuo bet kokios atsakomybės už galutinį rezultatą.

Skaitytojas pastebės, kad aš daug remiuosi dviem šaltiniais iš šalies. Vienas yra *The Economist*, kuris nusimanymu ir reportažais apie globalėjimą smarkiai aplenkė bet kurią kitą naujienų organizaciją. Kitas yra Madison aveniu reklaminiai skelbimai. Kažkodėl reklaminių skelbimų sudarytojai nuostabiai perpranta globalėjimą, ir aš nedvejodamas naudojausi jų darbu.

Pagaliau mano nuolatiniai golfo partneriai iš „Caves Valley" golfo klubo Joelis Finkelsteinas ir Jackas Murphy bei Danas Honigas Kolorade man padėjo išsaugoti blaivų mąstymą, mažiausiai domėdamiesi šia knyga, o sutelkdami pastangas vien tam, kad golfo aikštelėje išloštų mano pinigus.

Turėjau nepaprastą padėjėją Mayą Gorman. Baisu net pagalvoti apie kai kuriuos faktus ir pranešimus iš įvairių pasaulio kampelių, kuriuos ji sugebėjo aptikti. Aš jai dėkingas už visą jos gerą darbą ir gerą nuotaiką.

Mano senoji leidėjų komanda iš knygos *Nuo Beiruto iki Jeruzalės* laikų – mano redaktorius Jonathanas Galassi iš *Farrar, Straus and Giroux*, jo pavaduotojas Paulas Elie ir mano literatūrinė agentė Esther Newberg iš *International Creative Management* – versle yra geriausi, be išimties, be kalbų. Buvo ypač malonu su jais dirbti prie

kitos knygos. Lu Ann Walther komanda *Anchor Books*, šio leidimo minkštais viršeliais leidėjų, buvo nuostabi.

Mano dukterys Orly ir Natalie sėdėjo prie pakartotinių šios knygos teksto variantų korektūrų ir gali atmintinai pasakyti ištisas ištraukas. Jos visada prablaškydavo ir buvo beribis įkvėpimo šaltinis. Bet kaip visada mano pirmoji ir paskutinė redaktorė buvo mano žmona Ann Friedman. Niekas niekada neturėjo geresnės gyvenimo partnerės, ir kaip tik jai skiriama ši knyga.

Asmenvardžių rodyklė

Abate, Mario, 227
Abdali, Fatima, Al, 433, 434
Abdelazizas Talalas, bin, 330
Adeeba, Emadas, ElDin, 421
Aga Khanas, Sadrudinas, 382
Agniveshu, Swami, 62
Albright, Madeleine, 527, 528
Allenas, Paulas, 389
Algeras, Horatio, 457
Algeras, Keithas, 349, 350, 351, 352, 353
Alteras, Allenas, 384, 385
Akersas, Johnas, 270
Amalean, Maheshas, 226
Andersenas, Marcas, 96
Angello, Norman, 311
Arafatas, Yasseras, 66, 340, 401, 423
Arai, Shokei, 230, 231
Ashdownas, Paddy, 144
Ashrafas, 483
Attali, Jacques, 264, 265

Baehras, Goeffas, 80, 484
Bakeris, Jamesas, A., 26, 43, 111, 198, 338
Ballmeris, Steve, 245, 249
Barnea, Nahumas, 385
Barrettas, Craigas, 178, 290
Bartholomew, Reginaldas, 275
Batra, Pramodas, 63
Beilensonas, Peteris, 408
Bennis, Warrenas, 121
Berners-Lee, Timas, 95
Bin Ladenas, Osama, 36, 481, 488, 489
Birschneris, Dejaras, 353, 404, 405, 406
Bitonas, Shimonas, 483
Blairas, Tony, 144, 305, 540
Blumenfeld, Laura, 102
Botkinas, Jimas, 546
Boutros-Ghalis, Yousefas, 174, 243, 417
Boyd, Dorothy, 401
Bowie, Davidas, 157, 159
Brady, Nicholas, 84
Brandeisas, Louisas, 522
Boydas, Ray, 401
Breweris, Kirkas, 87
Brežnevas, 378
Brownas, Ronas, 461
Bucksbaumas, Matthew, 123, 582
Bucksbaumas, Kay, 582
Bunyano, Paulo, 404
Bullock, Sandra, 342
Burnsas, Johnas, 90, 91, 193, 461
Burns, Robert, 462
Bushas, George, 300, 536

Cardoso, Henrique, 396
Carras, Nicholas G., 516, 517
Carteris, 320

Castro, Fidelis, 32, 393
Cawley, Joelis, 471
Cerfas, Vintas, 95
Century, Tedas, 525, 582
Cezaris, 485
Clintonas, Billas, 47, 144, 148, 245, 246, 301, 485, 534, 536, 539, 540, 546
Clintonas, Williamas Jeffersonas, 183
Cohenas, Alanas S., 131, 132, 134, 135, 136
Cohenas, Samas, 484
Cohenas, Stephenas P., 491, 580
Cookas, Philipas J., 380, 381
Coopermanas, Leonas, 160, 161, 167, 581
Copperfieldas, Davidas, 385
Courtis, Kenas, 581
Cronsonas, Donas, 388, 389
Cruise, Tomas, 29
Čiubaisas, Anatolijus, 139, 241, 474
Chambersas, Johnas, 111, 184, 185, 251, 272, 581
Chancelloras, Edvardas, 172
Chanda, Nayanas, 192
Christopheris, Warrenas, 336
Churchillis, Winstonas, 38

Dabdoubas, Ibrahimas S., 328, 329
Darwinas, 297
Davisas, Stanas, 546
Day, Richardas, 518
De Barros, Nilsonas, 355
Deng, Xiaopingas, 106, 284, 320, 321
Detroitas, Nathanas, 156, 157
Diamondas, Larry, 217, 218, 238, 240, 580
Doddas, Paulas, 61
Doerras, Johnas, 450
Dolanas, Charlesas, 390
Dole, Bobas, 144, 536
Duffy, Kevinas Thomas, 492
Dukakis, Michaelis, 71

Edwardas, Sebastianas, 551
Eisenhoweris, Dwightas D., 92, 93
Elbirtas, Carlosas, 201, 202
Elie, Mario, 389
Elie, Paulas, 582
Elliottas, Seanas, 384
Einšteinas, 32
Engelsas, Friedrichas, 140
Erskine, Barbara, 582
Ezrahi, Yaronas, 242, 243, 362, 376, 579

Fahnas, Jamesas, 346
Faisonas, Sethas, 234
Fazilas, Harounis, 489
Feldmanas, Fabio, 139
Figueresas, Maria, 293, 294
Finkelsteinas, Joelis, 582
Fischeris, 475
Folliot, Philippe, 59
Fordas, Henry, 359, 407
Frankas, Robertas H., 380, 381
Frankelis, Richardas, 345
Frankelis, Maxas, 579
Frenkelis, Jacobas, 31, 324, 581
Freringas, Guilherme, 69, 70
Friedman, Ann, 583
Friedman, Margaret, 18, 582
Friedmanas, Miltonas, 32
Friedmanas, Thomas L., 8, 66, 214, 508

Friedmanas, Victoras, 68
Fukuyama, Francisas, 19, 20, 101

Gaddis, Johnas Lewis, 48, 49
Galalas, Ahmedas, 580
Galassi, Jonathanas, 21, 582
Gamage, Lalithas B., 227
Gampas, Forestas, 23
Garcia, Márquez, Gabrielis, 55
Gartenas, Jeffrey, 581
Gatesas, Billas, 227, 244, 245, 246, 252, 268, 382, 421, 455
Gatesas, Markas, 118
Gaulle, de, 143
Gell-Mannas, Murray, 39, 51, 52
Gephardtas, Dickas, 534
Gildingas, Paulas, 262
Gingrichas, Newtas, 534
Goh Chok Tong, 286
Goldwasser, Lesley, 157, 581
Goldway, Ruth, 307
Gorbačiovas, Michailas, 26, 198, 332, 378
Gordonas, Michaelis, 44
Gore, Alas, 371
Gorman, Maya, 582
Gortari, Raulis Salinasu, de, 232
Greenspanas, Alanas, 109, 110, 131, 146, 174, 208, 279, 280, 447, 454, 549, 558, 581
Grossmanas, Lawrence, 77
Grove, Andy, 33, 303
Gujralas, I. K., 361, 481, 482
Gurria, José Angelas, 84
Guoliango, Wangas, 482

Habibie, B. J., 137
Hagelis, Johnas III, 254
Hafezas, el-Assadas, 336
Hai, Lin, 99
Halbertalis, Moshe, 423
Hale, Davidas, 171
Hale, Kenas, 375
Hammondas, Alanas, 440
Hansonas, Douglas, 9
Harrisas, Ericas, 573
Hartmanas, Davidas, 572
Haskelas, Jimas, 580
Hendersonai, Anne ir Gerardas, 435
Hitleris, Adolfas, 61, 62
Hoganas, Hulkas, 360
Hoge, Warrenas, 305
Honigas, Danas, 582
Holliday, Charlesas O., 358
Holyfieldas, Evanderis, 391
Hopkinsas, Johnsas, 216, 408, 579
Hoodas, Robinas, 241, 473
Hormatsas, Robertas, 50, 225, 505, 580
Howardas, Junanas, 377, 378, 379, 390, 425
Hsu, Douglas, 321
Hughesas, Lyricas, 286, 289
Huntingtonas, Samuelis P. 19, 20
Husseinas, Saddamas, 256, 300, 319, 327, 330, 331, 473, 480

Ibrahimas, Anwaras, 181
Indykas, Martinas, 466
Insanta, Ronas, 166
Iskanderis, H. F., 277
Ismailas, Ishakas, 362, 363
Iversonas, Allenas, 392

Jacksonas, Thomas Penfieldas, 455
Jamesas, Jesse, 67, 187, 486

Janata, Bharatiya, 62
Jazerah, Madianas al, 421
Jiang, Zeminas, 246, 284, 566
Jiang, Yingas, 107
Jelcinas, Borisas, 26, 180, 292, 403, 470, 474
Jihadas, Abu, (Khalilas al-Wazizas), 66, 67
Joffe, Josefas, 469
Johnstonas, Rickas, 221
Jordanas, Johnas M., 273
Jordanas, Michaelis, 118, 377, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 474, 480, 564, 567
Josiah, Ivy, 363
Juoro, Umar, 137

Kaganas, Robertas, 565, 582
Kahnas, Bobas, 95
Kantoras, Mickey, 46
Kaplanas, Rickas, 440
Kaplanas, Robertas D., 19
Kaufmanas, Henry, 159, 164, 581
Keatingas, Paulas, 425, 435
Kenedy, John F., 527
Kenedis, Paulas M., 19, 20, 48, 49
Kerras, Steve, 389, 391
Keynesas, Johnas Maynardas, 32
Khalifas al-Thani, Hamadas bin, 183
Khouri, Rami, 31
Kim Dae, Jungas, 145, 239
Kim Jong, Ilas, 385
Kirijenka, 474
Kissingeris, Henry, 339, 496, 558
Kleine, Joe, 386, 387
Kline, Charley, 94
Kobrinas, Stephenas J., 242, 298, 580
Kohlis, Helmutas, 144
Kornas, Joelis, 85, 177
Kovonda, Karelas, 504
Krugmanas, Paulas, 444
Kukočas, Toni, 379
Kushneris, Haroldas S., 55

Larsonas, Johnas, 425
Laurentas, George St., 178, 179
Lay, Kennethas, 472
Lebedis, Aleksandras, 484
Lee Hong Koo, 145, 207
Leekpai, Chuanas, 203, 213
Leninas, 140, 187, 378
Lelyveldas, Joe, 579
Lessigas, Lawrence, 521
Levine, Jimas, 354
Levittas, Arthuras, 292
Lewisas, Billas, 205, 292
Li, Honlingas, 106
Liu, Fu, 106, 137
Longley, Lucas, 379
Lubonja, Fatosas, 200

McCormick, Anne O'Hare, 25
McDonough, Williamas J., 561, 581
Madisonas, Jamesas, 213
Mahathiras, Mohamadas, 149, 150, 152, 180, 181, 305, 420
Mailmanas, Joshua, 442
Majoras, Johnas, 144, 402
Mandelbaumas, Michaelas, 33, 217, 316, 333, 334, 579
Maney, Kevinas, 97, 176
Malekzadechas, Reza, 460
Manilowas, Barry, 343
Mao, 138, 141, 218, 284, 321
Marcosas, Ferdinandas, 316, 523

Martinas, Paulas, 149
Marxas, Tzvi, 57, 364, 365, 366, 571, 572, 575
Marxas, Karlas, 32, 140
Masonas, Earlas, 271, 273, 282, 283
Mastersonas, Sky, 156
Medley, Richardas, 169, 220
Meiersas, Karlas-Josefas, 145
Mertonas, Robertas C., 38
Milkenas, Michaelis, 67, 81
Mileris, Avramas, 456
Miloševičius, Slobodanas, 313
Mitnickas, Kevinas D., 487
Molotovas, 70
Moisi, Dominique, 479
Monksas, Johnas, 16
Montesquieu, 309, 310, 311
Moore, Gordonas, 351
Mossbergas, Waltas, 498, 582
Mubarakas, 416
Mullenas, Michaelas, 263
Murdochas, Rupertas, 359
Murofushi, Minoru, 475
Musharrafas, Pervezas, 228, 229
Mussolini, 140
Murphy, Jackas, 582
Murthy, Narayana, 223
Muzaffaras, Chandra, 438

Naderis, Ralphas, 241
Nakmu, Moisés, 168, 581
Nasseras, 415
Neal'as, Shaquille, 391
Negroponte, Nicholas, 74, 282
Nehru, 141
Netanyahu, Benjaminas, 423
Neufferis, Johnas, 459
Neuberg, Esther, 582
Nicholsonas, Jackas, 29
Nisenholtzas, Martinas, 485
Nye, Josephas, 464, 565

Ogge, Andrew, 476
Oliver, April, 439
Oksenbergas, Michaelas, 582
O'Neillas, 108
Ornsteinas, Normanas, 377, 378
Ortega y Gasset, José, 42
Ortizas, Guillermas, 244, 523

Page, Johnas, 83, 581
Panitchpakidis, Supachai, 181
Parksas, Bertas, 252
Pastoras, Robertas A., 506, 507, 582
Patrickas, Johnas, 176
Paytonas, Gary, 392, 480
Pfeifferis, Eckhartas, 270, 271
Phitakwanokoon, Chanokphat, 431
Phutrakalas, Teera, 77, 432
Perdue, Franko, 341
Peresas, Shimonas, 401, 423
Perot, Rossas, 534
Pesatori, Enrico, 269, 274
Petersonas, George, 409
Phoenixas, Simonas, 342
Piazza, Mike, 390
Pippenas, Scotie, 378, 387
Pollinas, Abe, 389, 390
Porteris, Michaelas, 248
Portnoy, Jerry, 126, 127, 129, 130, 581
Posneris, Michaelas, 261
Preston, Julia, 241, 522
Prickettas, Glennas, 60, 357, 580
Primakovas, Jevgenijus, 475
Prestowitzas, Clyde, 581

Promdanas, Ploenas, 397
Purnomo, Agus, 347
Puškovas, Aleksejus, 480, 541

Qudiras, Iqbalo Z., 440, 441, 442, 443

Rabinas, Yitzhakas, 401
Raghavanas, V. R., 476
Rainesas, Howellas, 579
Reaganas, Ronaldas, 142, 454
Reidas, Brianas, 251
Rice, Donaldas, 214, 451
Rockfelleris, 370, 382
Rodgersas, T. J., 279, 452
Rodmanas, Dennisas, 378
Rodrikas, Dani, 208, 539
Roosevelt, 292
Rossas, Louisas, 543
Rubinas, Robertas, 48, 150, 300, 581

Saalas, Harry, 450
Sacharovas, Andrejus, 213
Sachsas, Jeffrey, 284
Sagi, Yoavas, 372
Salamehas, Mohammedas, 490, 491
Sandelas, Michaelas J., 391, 581
Sassen, Saskia, 154
Sassoonas, Josephas, 170
Saxenian, Anna Lee, 285, 451
Segalleris, Stephenas, 93
Senas, Amartya Kumaras, 437
Sennetas, Richardas, 516, 517
Singhas, Manmohanas, 146
Sinhas, Shri Yashwantas, 469
Skywalkeris, Luku, 473
Smadja, Claude, 582
Smithas, Perry, 439
Smithas, Merrimanas, 92
Smith, Michelle, 581
Snipesas, Wesley, 342
Soewandi, Rini, 211, 212
Somoza, Anastazijus, 317
Sorosas, George 32, 50, 150, 174, 306, 401, 402, 431
Spartanas, Johnas, 342
Sperlingas, Gene, 581
Spice, Ginger, 360
Stalinas, 378, 485
Stallone, Sylvesteris, 342, 343
St. Laurentas, George, 352, 353
Starras, Kennethas, 485
Steelas, Ronaldas, 467, 481
Sternas, Davidas, 382, 383, 483
Steve, 580
Sudarsonas, Juwonas, 216
Suharto 35, 180, 181, 191, 215, 216, 551
Summersas, Lary, 71, 72, 119, 154, 165, 222, 242, 461, 537, 542, 552, 555, 580
Sulzbergeris, Arthuras, 579
Surowiecki, Jamesas, 33
Swardson, Anne, 59, 236
Schemo, Diana Jean, 396
Schive, Chi, 296, 297
Schmittas, Carlas, 34
Scholesas, Myronas S., 38
Schroederis, Gerhardas, 144
Schroederis, Paulas, 568, 569
Schumpeteris, Josephas, 32, 89, 268, 454, 496, 517
Schwabas, Klausas, 267, 582
Schwartzas, Peteris, 414, 415
Shakedas, Avramas, 372
Shapiro, Robertas, 121, 122, 283, 284, 302, 347, 581

Sharifas, Nawazas, 228
Sheareris, Derekas, 230, 307
Shimomura, Tsutomi, 487
Shougengas, Wangas, 322

Takashi, Shiraishi, 205
Tambaras, Niltonas, 396
Tan, Stella, 252
Taraborovas, Sergejus, 187
Tchurukas, Serge, 236, 237
Thatcher, Margaret, 141, 142
Thierry, Henri, 34
Thurow, Lesteris C., 294, 295
Toheedas, Abdulas, 90
Tomlinsonas, Ray, 94
Trentinas, 480
Tukididas, 310
Tutwiler, Margaret D., 54

Vajpayee, Atalas Biharis, 65
Val Blanco, Enrique del, 180
Visco, Vincenzo, 228
Vivo, Raulis Valdesas, 98
Voravetvuthikunas, Sirivatas, 138
Vukovičius, Zoranas, 315

Wagneris, Gary, 123, 124, 125, 581
Wallas, Johnas T., 223
Waleedas, Talalas bin, 330
Walther, Lu Ann, 583
Washingtonas, Derrickas, 392
Weinbergas, 29
Weineris, Timas, 510
Welchas, Jackas, 134
Williams, Jody, 36
Willis, Kevinas, 389
Witoelaras, Wimaras, 215
Wolfe, Thomas, 344
Wolfensohnas, Jamesas, 209, 375, 376, 581
Wood, Grantas, 467
Wrightas, Jameka, 392
Wristonas, Walteris, 275

Yan, Chen, 105
Yardeni, Edwardas, 114
Yeo, George, 420
Yousefas, Ramzis, 488, 489, 490, 491, 492, 493
Youth, Howardas, 349
Yew, Lee Kwan, 293
Yuan, Ming, 475

Zakaria, Fareedas, 370, 582
Zanderis, Eduardas, 295
Zedillas, Ernestas, 180, 211
Zhu, Rongi, 401
Ziuganovas, Genadijus, 402, 403

Friedman, Thomas L.

Fr316 Lexus ir alyvmedis: [suprasti globalėjimą] / Thomas L. Friedman. – Vilnius: Vaga, 2005. – 591 p. (Atviros Lietuvos knyga: ALK, ISSN 1392–1673). Asmenvardžių rodyklė p. 585–591.

ISBN 5-415-01767-4

Populiari garsaus apžvalgininko T. L. Friedmano knyga aiškina, kaip nauja globalėjimo epocha XX a. pabaigoje virto viešpataujančia tarptautine sistema, pakeitusia šaltojo karo laikų sistemą, kaip ji dabar formuoja beveik visų valstybių vidaus politiką, prekybą, aplinką ir tarptautinius santykius.

UDK 339.9+339.9(73)+330.34

Thomas L. Friedman
LEXUS IR ALYVMEDIS

Redaktorius Antanas Smetona
Viršelio dailininkė Deimantė Rybakovienė
Korektorė Lidija Girevičienė
Maketavo Jurga Morkūnienė

Tiražas 2000 egz.
Leidykla VAGA, Gedimino pr. 50, LT-01110 Vilnius
el.p. info@vaga.lt; http://www.vaga.lt
tel. +370 5 2498121; faks. +370 5 2498122

Spausdino AB SPAUDA, Laisvės pr. 60, LT-05120 Vilnius

Knygoje *„Lexus ir alyvmedis“* Thomas L. Friedmanas, dviem Pulitzerio premijom apdovanotas *The New York Times* apžvalgininkas, pateikia įdomią globalėjimo sampratą. Šaltojo karo sistemą globalėjimas pakeitė kapitalo, technologijų ir informacijos integracija per valstybių sienas, sujungdamas Brazilijos valstiečius, Indonezijos verslininkus, Kinijos kaimiečius ir Silicio slėnio technokratus į vieną globalų kaimą. Negalite suprasti ryto žinių, žinoti, kur investuoti savo pinigus arba galvoti apie ateitį, jei nepažįstate šios naujos sistemos, kuri šiandien pasaulyje veikia kone kiekvieną šalį. Friedmanas pasakoja, kas yra ši naujoji elektroninė globali ekonomika, atskleidžia moderniųjų technologijų ir moderniųjų finansų paslaptis.

Vaizdingais pasakojimais, pasisemtais iš daugybės savo kelionių, T. L. Friedmanas pabrėžia *Lexus* ir alyvmedžio susidūrimą – įtampą tarp globalėjimo sistemos ir senųjų kultūros, geografijos, tradicijų bei bendruomenės jėgų, išsamiai išdėsto, ką mums visiems reikia daryti, kad *Lexus* ir alyvmedį išlaikytume pusiausvyroje.

„Kaip pamatysite iš knygos, aš suprantu neigiamus globalėjimo aspektus, – sako autorius. – Mano galvoje kirba klausimas, ką su jais daryti. Manau, kad geriausias būdas įveikti globalėjimo žiaurumus – iš pradžių suprasti sistemos logiką ir jos sudedamąsias dalis, o paskui suvokti, kaip ši sistema gali duoti naudos daugumai žmonių, sukeldama mažiausiai skausmo.“

„Lexus ir alyvmedis“ – patikimas vadovas norintiems suprasti globalėjimą.

ALK – serija verstinių knygų, kurias leidžia įvairios leidyklos, remiamos Atviros Lietuvos fondo. Serijos tikslas – supažindinti skaitytojus su šiuolaikiniais humanitarinių ir socialinių mokslų veikalais. Šios knygos leidimą ALF remia kartu su Vidurio Europos universiteto Vertimų Projektu.

ATVIROS LIETUVOS KNYGA

ISBN 5-415-01767-4
ISSN 1392-1673

9 794150 176746

Rekomenduojama kaina 28 Lt